

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYS YLIMMÄN JOHDON IMAGOSTA  
– CASE LAPPEENRANNAN KAUPUNKI

Hallintotiede  
Pro gradu – tutkielma  
Toukokuu 2015  
Ohjaaja: Juha Vartola

Niina Hujanen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	HUJANEN, NIINA
Tutkielman nimi:	Työntekijöiden näkemys ylimmän johdon imagosta – Case Lappeenrannan kaupunki
Pro gradu – tutkielma:	86 sivua, 7 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2015
Avainsanat:	Imago, luottamus, ylin johto, henkilöstö

---

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Lappeenrannan kaupunki. Tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää, minkälaisena kaupungin työntekijät kokevat organisaation ylimmän johdon imagon. Ylimmällä johdolla tutkimuksessa viitattiin kohdeorganisaation ammatilliseen johtoon, eli käytännössä sen ylimpiin virkamiehiin. Imagolla puolestaan tarkoitettiin henkilöille tietystä kohteesta muodostuneita mielipiteitä ja uskomuksia. Imagon lisäksi tutkimuksessa selvitettiin imagoa tukevia käsitteitä, joita ovat mielikuvat, identiteetti ja maine. Tutkimuksessa imagon tukikäsitteenä toimi luottamus, sillä imagolla ja luottamuksella koettiin olevan tutkimuksen ja sen kohderyhmän kannalta tiivis yhteys toisiinsa.

Kohdejoukoksi valittiin rajattu joukko kohdeorganisaation työntekijöistä. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin Internetissä toteutetulla kyselylomakkeella Questback-ohjelmaa apuna käyttäen. Tavoitteena oli koota kuvailevia elementtejä kohdeorganisaation ylimmän johdon imagon nykytilasta. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 107 henkilöä. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 23,7 prosenttia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipidettä organisaation ylimmän johdon imagosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi selvitettiin, miten koettu imago vaikuttaa ylimpää johtoa kohtaan koettuun luottamukseen. Tämän ohella työntekijöiltä tiedusteltiin, kuinka tärkeänä he pitävät ylimmän johdon imagon kehittämistä, ja toisaalta minkälaisilla konkreettisilla toimenpiteillä imagoa voitaisiin jatkossa kehittää.

Keskeisinä tutkimustuloksina havaittiin, että etenkin toiminnan ja viestinnän avoimuus, työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen sekä työntekijöiden sekaan jalkautuminen ovat potentiaalisia huomionkohteita imagon kehittämisen näkökulmasta. Näiden tekijöiden avulla myös ylintä johtoa kohtaan koettua luottamusta voitaisiin parantaa, joten sekä avoimuuteen, kuunteluun että työntekijöiden tapaamiseen liittyvien toimintamallien kehittäminen voisivat olla suositeltavia toimenpiteitä jatkossa. Yleisesti ottaen ylimmän johdon imagon kehittäminen koettiin tärkeänä. Ylimmän johdon imagon tutkimuksen todettiin olevan merkityksellistä myös tulevaisuudessa esimerkiksi tietyin aikavälein tehtynä tai konkreettisten kehitystoimien onnistuneisuuden seurannassa.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT.....</b>	<b>4</b>
2.1 Tutkimuksen taustaa .....	4
2.2 Tutkimuksen päätehtävä ja näkökulma .....	5
2.3 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen.....	7
2.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	8
<b>3 NÄKÖKULMIA IMAGON AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN .....</b>	<b>11</b>
3.1 Akateemiset suomalaiset tutkimukset imagosta.....	11
3.2 Muut valtakunnalliset tutkimukset imagosta.....	13
3.3 Kansainväliset imagoa koskevat tutkimukset .....	15
<b>4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>16</b>
4.1 Imago.....	16
4.2 Identiteetti.....	26
4.3 Mielikuva .....	30
4.4 Maine.....	33
4.5 Luottamus .....	39
4.6 Ylin johto .....	46
<b>5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS .....</b>	<b>49</b>
5.1 Kohdeorganisaatio .....	49
5.2 Tutkimuksen aineiston keruu .....	51
5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	55
<b>6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI .....</b>	<b>56</b>
6.1 Tutkimuksen taustamuuttujat .....	56
6.1 Ylimmän johdon nykyinen imago .....	58
6.2 Ylimmän johdon tunnettuus ja vuorovaikutus .....	59
6.3 Ylimmän johdon imagon osa-alueet ja niiden näkyminen käytännössä.....	63
6.4 Mielikuvat ja niiden merkitys työnantajanäkemykseen .....	68

6.5 Imago ja luottamus .....	73
6.6 Ylimmän johdon imagon kehittämisen rooli ja merkitys.....	78
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	82
LÄHDELUETTELO .....	87
LIITTEET.....	94

# 1 JOHDANTO

Imagoasioihin kohdistuva mielenkiinto ja mahdollinen huoli imagosta ei kosketa vain yksityisen sektorin yrityksiä, sillä imagokysymykset ovat olennainen osa myös julkista hallintoa ja sen palveluiden tuottamista. Myös julkisilla organisaatioilla on sidosryhmiä, niin asiakkaita, kilpailijoita kuin yhteistyökumppaneita, joiden silmissä organisaatio haluaa antaa itsestään ja omasta toiminnastaan mahdollisimman hyvän mielikuvan. Näin ollen myös julkisiin organisaatioihin kohdistuu odotuksia imagon kehittämisen suhteen. Toisaalta monet julkiset organisaatiot ovat itsekin kiinnostuneita siitä, mitä muut niistä ajattelevat. Käytännön tasolla tämä näkyy siinä, että esimerkiksi useat kunnat sekä muut julkisia palveluita tuottavat organisaatiot ovat teettäneet itsestään mielikuvatutkimuksia oman imagonsa kehittämiseksi. Organisaatiosta aikaansaatu suotuinen käsitys tehostaa toimintaa, sillä positiivinen imago helpottaa suhteiden syntymistä ja ylläpitämistä eri sidosryhmiin. (Karvonen 1997, 22–23.) Käytännössä imagolla voidaan luoda houkuttelevuutta esimerkiksi uusien asukkaiden saamiseksi kuntaan tai uusien työntekijöiden saamiseksi organisaatioon. Imagon kehittämisen positiivisista vaikutuksista huolimatta sekä halukkuus että kyvykyys kehittämistyöhön voivat vaikeuttaa niin imagon rakentamista kuin siitä saatavien hyötyjen toteutumista. (Äikäs 2003, 13.)

Kun imago ja sen kehittämispaineet koskettavat julkista organisaatiota, ne koskettavat väistämättä myös sen näkyvintä keulakuvaa, ylintä johtoa. Julkisuudessa yleisön silmissä ylin johto edustaa usein koko organisaatiota, ja median tai muiden ihmisten puheiden kautta välittyneet mielikuvat muovaavat yleisön käsityksiä kohteesta. Pääsääntöisesti se, mitä ylimmästä johdosta ajatellaan, yhdistetään koskemaan myös koko organisaatiota ja toisin päin. Huomio liikkuu lähinnä siinä, onko kohteen imago positiivinen vai negatiivinen. Se, mistä imago tosiasiaassa koostuu, mitkä ovat sen heikkouksia ja vahvuuksia ja kuinka sen kehittämiseen ja viestimiseen voidaan vaikuttaa, jää usein ulkopuoliselle epäselväksi. Toisaalta imago pohjautuu jokaisen henkilön itsenäisesti tulkitsemiin ajatuksiin, joten imagon täydellinen rakentaminen ei ole edes mahdollista. Olennaista kuitenkin on, että johdolla on selkeästi yksilöity imago, sillä selkeä ja positiivinen imago tukee myös koko organisaation toimintaa.

Kuten todettu, hyvä imago helpottaa organisaation sidosryhmäsuhteiden luontia ja niiden ylläpitoa. Imagoa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista miettiä vaan niin sanottujen ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Organisaation imago vaikuttaa myös sen sisäiseen sidosryhmään; sen työntekijöihin. Koettu imago vaikuttaa paljon siihen, kuinka henkilöstö asennoituu ja toimii organisaation

määrittelemien tavoitteiden mukaisesti. Koetulla imagolla on merkittävä rooli, koska se vaikuttaa myös henkilön kokemukseen itsestään osana organisaatiota ja sen edustajana ulkopuolisten silmissä. Näin ollen heikko imago vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön kokemuksiin, jotka heijastuvat vääjäämättä organisaation ulkoisiin sidosryhmiin sekä välillisten että välittömien kontaktien kautta. Olennaista onkin, että organisaation ylin johto kehittää imagoaan myös sisäisesti, jolloin henkilöstö voi itse tehdä päätelmänsä imagosta saamiensa positiivisten signaaliensa mukaisesti. (Poon Teng 2000, 2.) Kuntaorganisaation kohdalla on erityisen tärkeä muistaa, että sen henkilöstö edustaa sekä sisäistä sidosryhmää työntekijöiden muodossa mutta myös ulkoista sidosryhmää asiakkaiden muodossa. Näin ollen henkilöstöllä on eräänlainen kaksoisrooli; se tuottaa organisaation palveluita työajallaan, mutta myös käyttää ja hyödyntää niitä vapaa-ajallaan.

Olennainen näkökulma imagoon on luottamus. Lähtökohtaisesti luottamuksen perustuksena toimivat tahojen keskinäinen vuorovaikutus sekä yhteistyö. Näin ollen luottamuksen kohdalla sanotaan usein, että se tulee ansaita itselleen oman toiminnan kautta. Kuitenkaan luottamus ei aina vaadi henkilökohtaista kontaktia muodostuakseen. Voidaankin puhua henkilöityvästä luottamuksesta, jonka taustalla on henkilöiden välinen kanssakäyminen, sekä ei-henkilöityvästä luottamuksesta, joka kohdistuu ensisijassa organisaation rakenteisiin ja rooleihin. Tutkittaessa henkilöstön näkemystä ylimmän johdon imagosta etenkin ei-henkilöityvä luottamus on olennainen näkökulma asiaan, sillä työntekijöille syntyy harvoin henkilökohtaista kontaktia organisaation ylimmän johdon kanssa. Tästä huolimatta, tai jopa tästä riippuen, imagolla ja luottamuksella on tiivis yhteys toisiinsa.

Imagon tarkoituksenmukainen rakentaminen on haastavaa, sillä imago syntyy subjektiivisesti tulkittujen kokemusten pohjalta. Aula ja Heinonen (2002, 49–52) ovatkin todenneet, että imago on ennen kaikkea sidosryhmien, eli havainnoijien, ominaisuus eikä niinkään imagoviestejä lähettävän organisaation ominaisuus. Imagon kehitystyössä olennaista on lähteä liikkeelle sekä organisaation omista tavoitteista että sen sidosryhmien tarpeista ja haluista. Vaikka sidosryhmien miellyttäminen on tärkeää organisaation imagon ja yleisesti toiminnan kannalta, sen tavoitteet ja teot eivät voi pohjautua vain sidosryhmien näkökulmaan. Tavoitteiden ja mielikuvien luonnin tulee pohjautua myös organisaation todellisiin piirteisiin ja ominaisuuksiin, jotta imagon luonti tai menestyvän toiminnan toteuttaminen olisi ylipäänsä mahdollista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys siitä, mikä on tutkimushetkellä työntekijöiden näkemys kohdeorganisaation ylimmän johdon imagosta. Tutkimuksen teoreettisessa

viitekehyksessä käydään kirjallisuuskatsauksen muodossa läpi imagon ja luottamuksen käsitteitä erilaisia näkökulmia ja tutkimuksia hyödyntäen. Myös imagon aiempaan kansalliseen ja kansainväliseen tutkimukseen otetaan kantaa. Tutkimuksessa määritellään lyhyesti myös identiteetin, mielikuvan ja maineen käsitteet, sillä ne tukevat imagon käsitettä ja antavat sille laajempaa perspektiiviä asioihin. Tutkimuksen empiirisessä osiossa analysoidaan kvantitatiivisella kyselytutkimuksella saatuja tuloksia niin imagon nykytilasta kuin siihen vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi käydään läpi konkreettisia tekijöitä, joiden avulla imagoa voitaisiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kehittää tulevaisuudessa.

## 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen taustaa

Ben Zion, Vigoda-Gadot ja Vinarski-Peretz (2003, 18–21) toteavat, että julkisiin organisaatioihin kohdistuva kritiikki kohdistuu usein etenkin siihen, että julkiset organisaatiot koetaan byrokraattisina ja omaa asemaansa suojelevina tahoina, jotka eivät tuota tarpeeksi laadukkaita ja luotettavia palveluita kansalaisille. Myös mielikuva julkisen sektorin työntekijöistä määräytyy pitkälti edellisen käsityksen mukaan. Vakaasti juurtuneita käsityksiä voi olla haastava muuttaa. Huono imago voi kuitenkin pahimmillaan johtaa oman aseman ja osaamisen puolusteluun, jolloin organisaatio joutuu selittelemään omaa olemassaoloaan ja uskottavuuttaan. Tällöin toiminnan keskipiste siirtyy ennakoivasta toiminnasta asioiden korjaamiseen ja hyvittelyyn, mikä vie turhaa energiaa ja aikaa asioiden oikealta kehittämiseltä. Täten imagoasioiden miettiminen hyvissä ajoin on tärkeää koko toiminnan kannalta, niin ulkoisesti kuin sisäisesti.

Kirjallisuudessa imagoa on tutkittu paljon eri näkökulmista. Myös muissa akateemisissa tutkimuksissa imagoa on lähestytty erityisesti sitä kautta, mikä on kohderyhmän, eli käytännössä nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden, mielikuva organisaatiosta. Useimmissa tapauksissa kohdeorganisaationa toimii yksityinen yritys tai oppilaitos. Etenkin matkailualan osalta tutkimuksia on tehty paljon tietyn kunnan tai alueen imagotekijöistä matkailijoiden tai mahdollisten uusien asukkaiden näkökulmasta. Tiivistetysti keskiöön nousee usein se, kuinka organisaation imagoa voitaisiin kehittää toiveita ja olettamuksia vastaavaksi uusien asiakkaiden saamisen toivossa. Myös tässä tutkimuksessa otetaan kantaa imagon tärkeyteen rekrytoinnin osalta, mutta pääpaino on jo olemassa olevan sidosryhmän, organisaation työntekijöiden, kokemuksissa kohdeorganisaatiosta. Tulevissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi imagoon kohdistunutta niin kansallista kuin kansainvälistä tutkimusta.

Tehdyn tutkimuksen taustalla ovat kohdeorganisaatio Lappeenrannan kaupungilla henkilöstölle teetetyn työhyvinvointikyselyt vuosilta 2011 ja 2012. Työhyvinvointikyselyiden pohjalta huomiota kiinnitettiin etenkin siihen, että yleisesti ottaen henkilöstö oli tyytyväinen lähiesimiestensä toimintaan, mutta kaupungin yleiseen johtamiseen kohdistui kritiikkiä. Kritiikki kohdistui etenkin ylimmän viranhaltijajohdon aktiivisuuteen työyhteisön kehittämisessä, asetetuista tavoitteista informointiin sekä päätöksenteon johdonmukaisuuteen. Työhyvinvointikyselyjen perusteella



haluttiin hieman laajemmin selvittää erillisen tutkimuksen avulla, mitä mieltä henkilöstö yleisesti on kaupungin ylimmän johdon imagosta.

## **2.2 Tutkimuksen päätehtävä ja näkökulma**

Tutkimuksessa organisaation ylimmän johdon imagoa tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta.

Näkökulman valinta pohjautuu kohdeorganisaation intressiin selvittää, kuinka heidän työntekijänsä kokevat organisaation ylimmän johdon imagon ja kuinka koettu imago vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja asenteeseen. Organisaation työntekijät imagon sidosryhmänä on perusteltu näkökulma, sillä sisäisellä imagolla on aina suuri vaikutus myös ulkoiseen imagoon. Esimerkiksi imagon voidaan todeta vaikuttavan muun muassa siihen, haluaako henkilö hakeutua organisaatioon töihin tai sitoutua siihen, halutaanko sen kanssa tehdä yhteistyötä tai ollaanko organisaatiosta ylpeitä. Juuri rekrytoinnin osalta hyvä imago helpottaa osaavien henkilöiden hakeutumista organisaatioon ja toisaalta pätevien työntekijöiden saaminen vaikuttaa organisaation suoritukseen ja menestymisen mahdollisuuksiin myös tulevaisuudessa. Toisaalta menestynyt toiminta puolestaan ruokkii positiivista imagoa, jolloin niin sanottu positiivinen vaikutuskehä on syntynyt. (Vuokko 2003, 106.)

Tutkimuksen kohderyhmän kannalta olennaista on huomioida se, että organisaation henkilöstö muodostaa rajapinnan organisaation sisäiseen ja ulkoiseen maailmaan. Tästä aiheutuu eräänlainen kaksoisrooli. Kuten Helm (2007, 247–250) toteaa, jako sidosryhmiin ei ole täysin yksioikoista. Käytännössä etenkin julkisten organisaatioiden kohdalla voi olla niin, että henkilö on töissä kyseisessä organisaatiossa, mutta samalla käyttää asiakkaana organisaation tuotteita ja palveluita. Mitä vaikeampi on vetää raja eri sidosryhmien välille, sitä hankalampi on nimetä sidosryhmäkohtaisia eroja eri ryhmissä. Henkilöstön kaksoisroolia on pyritty tutkimuksessa ottamaan huomioon niin kysymysten asettelussa kuin vastausten tulkinnassa. Vaikka henkilöstön rooli niin työntekijöinä kuin asiakkaina lisää haastetta tutkimuksen toteutukseen, niin vastausten perusteella voidaan saada mielenkiintoisia näkökulmia roolien päällekkäisyyden vaikutuksesta imagon tulkintaan.

Imagoa haluttiin tutkia johtoon kohdistuvana tekijänä, ei niinkään koko organisaation ominaisuutena. Tutkimuksessa johto rajattiin organisaation viranhaltijajohtoon, eli poliittinen johto jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Rajanveto viranhaltijajohdon ja poliittisen johdon välillä koettiin tarpeellisenä, sillä organisaation ylimmän johdon päätöksillä ja toiminnalla on välittömämpi ja

suorempi vaikutus henkilöstöön kun taas poliittisen johdon toiminta vaikuttaa ennen kaikkea kuntalaisiin. Ylimpää johtoa ja sen roolia määritellään tutkimuksen teoriaosassa hieman tarkemmin. Kuten jo todettu, taustalla näkökulman valinnassa ovat etenkin kohdeorganisaatiossa aiemmin tehdyt työhyvinvointitutkimukset, joiden pohjalta kohdistui erityistä huomiota henkilöstön mielipiteisiin yleisesti organisaation johtamisesta. Toisaalta sekä imago että imagoon usein liitettävä luottamus saattavat usein henkilöityä tiettyihin tahoihin. Kuitenkin yksittäistä kokemusta tai henkilöä koskeva mielipide saatetaan herkästi yleistää koskemaan kokonaista kohdejoukkoa ja näin ollen syntyneiden kokemusten perusteella sekä imagon että luottamuksen voidaan kokea edustavan kokonaista organisaatiota. Voidaankin todeta, että vaikka tutkimuksen kohteena on ylimmän johdon imago henkilöstön näkökulmasta, saaduista vastauksista on mahdollista havaita myös koko organisaatiota koskettavia mielipiteitä. Johtajien imagolla on suuri vaikutus myös koko organisaation imagolle.

Tutkimuksessa imagon ohella otetaan kantaa henkilöstön johtoa kohtaan kokemaan luottamukseen, sillä luottamusta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä imagoon vaikuttavista tekijöistä. Hyvä luottamus muodostuu etenkin uskottavuudesta, luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Johtamisessa on useita toimintoja, jotka voivat vaikuttaa luottamukseen joko vahvistavasti tai heikentävästi. Lehtosen mukaan (2002, 44–45) etenkin epäoikeudenmukaisiksi tai eettisesti arveluttaviksi tulkitut päätökset ovat omiaan heikentämään työntekijöiden luottamusta organisaation johtoa kohtaan, ja tällöin myös aineeton pääoma ja imagokäsitys voivat muuttuvat negatiivisempaan suuntaan. Jotta imago ja luottamus voivat kehittyä, työntekijöiden tulisi saada kattavaa ja avointa tietoa organisaation ja sen johdon toiminnasta. Kun luottamus paranee positiivisten kokemusten perusteella, myös imago kohteesta voi kehittyä paremmaksi. Täten imagolla ja luottamuksella on työntekijöiden näkökulmasta katsottuna olennainen yhteys toisiinsa. (Ching-Yuh & Long-Yi 2010, 5.) Olennaista on muistaa, että lupausten pitäminen ja luottamuksen lunastaminen on keskeistä riippumatta siitä, onko kyseessä sijoittaja, media, asiakas tai oma henkilökunta.

Tutkimuksen pohjimmaisena tarkoituksena on tutkia Lappeenrannan kaupungin ylimmän johdon imagoa organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Tutkittavaksi valittua ilmiötä pyritään tutkielmassa jäsentämään mahdollisimman tarkasti etukäteen harkittujen pääkäsitteiden avulla. Tutkielman pääkäsitteinä toimivat imago ja luottamus. Tarkoituksena on kuvata, kuinka organisaation imagoon kyetään vaikuttamaan ja kuinka imago vaikuttaa työntekijöiden luottamuksen tunteeseen.

Tutkimuksen päätehtävänä on löytää vastaus seuraavaan kysymykseen:

- Minkälaisena organisaation työntekijät kokevat organisaation ylimmän johdon imagon?

Pääkysymyksen ohella hyödynnetään sekä sitä tukevia että selventäviä jatkokysymyksiä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden mukaan ylimmän johdon imagoon?
- Miten imago vaikuttaa työntekijöiden työnantajaansa kohdistamaan luottamukseen?
- Kuinka tärkeänä ylimmän johdon imagon kehittäminen koetaan?
- Minkälaisilla toimenpiteillä ylimmän johdon imagoa voitaisiin kehittää jatkossa?

Asetettuihin kysymyksiin vastaaminen tapahtuu pääasiassa aiempiin tutkimuksiin perehtymällä ja kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva organisaation johdon imagosta henkilöstön näkökulmasta ja kohdentaa konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat imagoon niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Saatujen mielipiteiden ja kehitysehdotusten mukaisesti pyritään havaitsemaan käytännön toimenpiteitä, joiden avulla imagoa voitaisiin kehittää entisestään tulevaisuudessa.

## **2.3 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen**

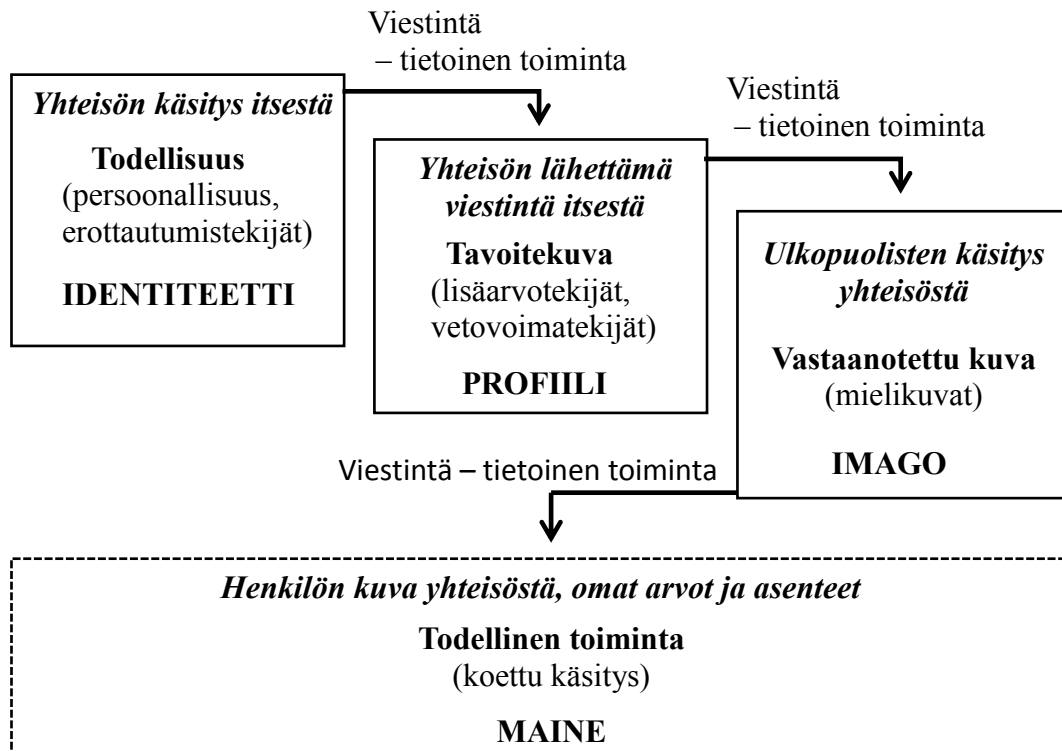
Tutkimukselle on ominaista, että sillä on jokin etukäteen määritelty tarkoitus tai tehtävä. Tehtävän on määrä antaa suuntaa tutkimusprosessin aikana tehtäville päätöksille. Tutkimuksen tarkoitus voidaan jakaa neljään luokkaan: kartoittavaan, kuvailevaan, selittävään ja ennustavaan. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia sekä ilmiöitä ja samalla kehittää hypoteeseja vähän tunnettuihin ilmiöihin. Selittävä tutkimus keskittyy etsimään tilanteelle tai ongelmalle todennäköistä syy-seuraus-suhdetta. Kuvaileva tutkimus puolestaan esittää kuvauksia tapahtumista tai henkilöistä dokumentoiden niissä havaittuja kiinnostavia piirteitä. Ennustavan tutkimuksen tarkoitus on ennustaa tapahtumia tai ihmisen käytöstä, jotka seuraavat valitusta ilmiöstä. Tutkimuksen tarkoitus ei ole ehdoton, vaan se voi myös muuttua tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130.)

Tässä tutkimuksessa pyritään saavuttamaan ensisijassa kuvailevia elementtejä. Heikkilän mukaan (2010, 14–15) kuvailevaa eli deskriptiivistä tutkimusta voidaan pitää tutkimuksen perusmuotona, sillä lähes jokaiseen tutkimukseen sisältyy kuvailevia elementtejä. Tällöin tavoitteena on tiedon lisääminen vastaamalla esimerkiksi kysymyksiin, mitä, millainen, missä ja milloin. Tutkimuksen kannalta on olennaista etenkin kuvailla ilmiön näkyviä piirteitä ja ilmiöön vaikuttavia uskomuksia ja prosesseja (Hirsjärvi ym. 2004, 129–130). Toisin sanoen nyt tehtävä tutkimus on yleiskatsaus siihen, minkälainen ilmiö on henkilöstön näkökulmasta ylimmän johdon imago ja toisaalta miten se on jäsennettävissä eriteltäviin ominaisuuksiin.

Tutkimuksen teoriassa imagon käsitettä käydään läpi yleisesti, ja käsitteen selvityksessä viitekehyksenä hyödynnetään myös työyhteisö- tai organisaatiotasoa. Myöhemmin teoriassa sekä imagoa, mainetta että luottamusta peilataan henkilöitymisen kautta. Kuitenkin yleiset periaatteet imagon muodostumisesta ja sen sisällöstä ovat varsin yleispäteviä siitä huolimatta, kenen tai minkä imagosta keskustellaan. Lisäksi teoriassa on korostettu sitä näkökulmaa, että organisaation johdon toiminta vaikuttaa vahvasti organisaatiosta syntyvään imagoon. Toisaalta myös organisaatiosta syntynyt imago yhdistetään usein organisaation johtoon, joten organisaation imago ja sen johdon imago eivät muodostu toisistaan täysin irrallisina. Näin ollen tutkimuksessa puhutaan käsitteellisesti molemmista.

## **2.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Vaikka imago toimii tutkimuksen pääkäsitteenä, tutkimuksessa otetaan kantaa myös imagoa sivuaviin käsitteisiin, kuten identiteettiin, mielikuviin ja maineeseen. Näin halutaan ilmaista se, että toisaalta käsitteillä on paljon yhteistä ja ne tukevat toisiaan. Kuitenkin käsitteiden välille on mahdollista tehdä selkeä ero ja jokaiselle käsitteelle on paikkansa organisaatiotutkimuksen maailmassa.



Kuvio 1 Identiteetin, imagon ja maineen teoriakehys (Karvonen 2001, 45; Äikäs 2003, 57; Käki 2010, 22)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys mukailee yllä olevan kuvion 1 teoriakehystä. Tutkimuksessa esiintyvät käsitteet imago, identiteetti, mielikuva, maine, luottamus ja ylin johto voidaan määritellä seuraavien alla käsiteltävien sanakirjamääritelmien mukaisesti (Kielitoimiston sanakirja, 2012; Taskusivistysanakirja, 2007).

Imago = Henkilön, liikeyrityksen tai muun usein tietoisesti itsestään antama kuva; kuvaus tai valekuva henkilöstä tai liikeyrityksestä; yleisölle muodostunut käsitys eli julkisuuskuva kyseessä olevasta kohteesta.

Identiteetti = Kohteen yksilöllisyys, jonka määräävät sen olennaiset tunnusmerkit; henkilöys, yksilön minuus tai minätunne; käsitys oman itsen samuudesta ja jatkuvuudesta; tietoisuus itsenäisestä minästä.

Mielikuva = Sisäinen, psyykkinen kuva jostakin; kuvitelma; mielle.

Maine = Jostakusta tai joskin vallitseva käsitys tai mielipide; kuuluisuus, kiitos, tunnustus.

Luottamus = Tunne tai varmuus siitä, että johonkuhun tai johonkin voi luottaa; ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä; luottavaisuus, usko.

Ylin johto = Ylijohto; virastojen, laitosten ylin johto, virkanimike.

### 3 NÄKÖKULMIA IMAGON AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN

#### 3.1 Akateemiset suomalaiset tutkimukset imagosta

Akateemisella alalla tunnetuin imagoa käsittelevä väitöskirja lienee Erkki Karvosen väitöskirja *Imagologia* vuodelta 1997. *Imagologia* käsittelee imagoa teoreettisena käsitteenä imagon problematiikan yleisimmistä näkökulmista käsin. Väitöskirjan päähuomio keskittyy imagoa koskevien teorioiden lähtökohtiin ja niiden perustelujen asetteluun. Toisaalta imagon syntyä ja merkitystä havainnollistetaan myös muun muassa dramaturgisesta, kognitiivisesta ja mediateknologisesta näkökulmasta. Yleisesti ottaen tapa ymmärtää imagon käsite vaihtelee laajasti. Imagolla viitataan Karvosen mukaan usein ihmistekoisen olevaisen esitykseen, jossa jotain valitaan esitettäväksi tai jätettäväksi pois. Kaikki esitykset vaativat yksilön omaa tulkintaa ja ymmärrystä, jotka pohjautuvat kokemuksiin osapuolten välisistä kohtaamisista. Imagon pääasiallisena tarkoituksena on kohderyhmien miellyttäminen. Tiivistetysti Karvosen mukaan imagossa ja mielikuvassa on kyse erilaisten perspektiivien hallinnasta siinä suhteessa, kuinka asiat pyritään aktualisoimaan ihmisten mielissä. Imago onkin osa sosiaalista todellisuutta.

Karvosen väitöskirjan mukaan imago ja sen merkitys nousi keskustelun kohteeksi 1950-luvulla Yhdysvalloissa markkinoinnin tehostumisen ja sen strategisen roolin kasvun myötä. Kiinnostus imagoasioita kohtaan on suurta myös nyky-yhteiskunnassa. Vaikka imagosta puhutaan paljon, keskusteluita leimaa usein sensitiivisyys imagoasioiden suhteen. Karvonen nostaa esiin vastakkainasettelun, joka usein muodostuu toisaalta imagon vastaanottajan kriittisen suhtautumistavan sekä toisaalta imagon lähettäjän toimintansa edistämisen välille. Tämä vastakkainasettelu voidaan muotoilla pitkälti niin, ketä imago oikeastaan palvelee ja kuinka pitkälle se vastaa todellisuutta. Kriittisimpien ja pessimistisimpien käsitysten mukaan imago on lavastuksen väline, jonka avulla pidetään yllä haluttua, jopa todellisuudesta poikkeavaa kulissia. Toisaalta imago voidaan nähdä tehokkaana viestinnän välineenä, jonka tehtävänä on palvella asiakkaiden toiveita ja tarpeita. (Karvonen 1997, 8–12) Eri tutkijoiden näkemyksiä imagon tehtävästä avataan lisää tämän tutkimuksen teoriaosuudessa.

Sasu Tuomisen väitöskirja käsittelee yliopiston ja paikkakunnan imagon ja maineen vaikutusta potentiaalisten opiskelijoiden yliopistoon hakeutumisaikomukseen. Potentiaaliset opiskelijat edustavat tutkimuksessa yliopiston näkökulmasta ulkoista sidosryhmää. Organisaation imago määritellään tutkimuksessa käsitteellisesti kokonaisvaikutelmaksi organisaatiosta, joka koostuu organisaatiota kuvaavista aineellisista ja psykologisista ominaispiirteistä. Mainella tutkimuksessa

viitataan yleiseen organisaatiota kohtaan koettuun arvostukseen, joka voi perustua sidosryhmien suoriin kokemuksiin organisaatiosta tai vastaanotettuun viestintään. Tutkimuksen teoreettisena taustana hyödynnetään käsitteiden yhteyttä suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriaan. Mallilla viitataan imagon ja maineen perusteella muodostuvien asenteiden ja käyttäytymisaikomusten väliseen yhteyteen. (Tuominen 2011, 10–16, 96.)

Tuomisen tutkimus osoittaa, että imago- ja mainetekijöiden pohjalta syntyvällä asenteella on positiivinen vaikutus yliopistoon hakeutumisaikomukseen. Imagolla ja maineella on merkitystä, sillä asenteiden muodostuminen on keskeisesti yhteydessä niihin. Ne voivat edistää organisaation tunnettavuutta ja luoda hyväksyntää sidosryhmien keskuudessa. Koska asenteiden synty on vahvasti yhteydessä imago- ja mainetekijöihin, vahva imago ja maine voivat vaikuttaa positiivisesti sidosryhmien käytökseen. Niiden vaikuttavuus toimintaan ja asenteisiin on kuitenkin hyvin moniulotteinen. Tutkimuksen mukaan huomionarvoista on, että normatiivisten viiteryhmien rooli on imagon ja maineen ohella jopa vaikuttavampi tekijä tulevan opiskelupaikan valintaan. Näin ollen myös ystävien ja perheenjäsenten suositusten merkitys tulee nähdä tärkeänä tekijänä potentiaalisten opiskelijoiden yliopistoihin hakeutumisaikomoissa. (Tuominen 2011, 94–103.)

Kuten Tuomisen tutkimuksesta voidaan todeta, imago ja sen kehittäminen ovat olennainen osa myös julkisyhteisöjen toimintaa. Yliopistot lukeutuvat itsenäisiin julkisoikeudellisiin laitoksiin, joten niiden voidaan kuvata noudattavan toiminnassaan julkisorganisaation periaatteita. Luoma-aho (2005, 16) toteaa, että julkisesta rahoituksesta huolimatta myös julkisten organisaatioiden tulee ottaa huomioon sidosryhmien näkökulmat. Sidosryhmät voidaan nähdä osakkaina, joiden suhtautuminen organisaatioon määräytyy pitkälti koetun luottamuksen ja maineen mukaan. Näin ollen maineenhallinta on tärkeää jokaiselle organisaatiolle sen toimialasta riippumatta.

Kaj Zimmerbauerin väitöskirjassa ”Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä” (2008) tuodaan esiin prosesseja ja ilmiöitä, joita liittyy alueellinen imagon ja identiteetin muotoutumiseen. Tutkimuksessa alueellinen identiteetti jaetaan käsitteellisesti alueen itsensä identiteetiksi sekä ihmisten aluetietoisuudeksi ja alueeseen samaistumiseksi. Imago nähdään tietoisesti luotuna käsityksenä halutusta kohteesta. Tutkimuksen näkökulman muotoutuvat väitöskirjan kirjoitushetken aikana käynnissä olleen kunta- ja palvelurakenneuudistuksen pohjalta. Aluejärjestelmän muutoksen myötä kuntatasolla huomiota kiinnitettiin siihen, kuinka kuntarakenteen muutos vaikuttaa alueelliseen identiteettiin. Muutos nähtiin potentiaalisena uhkana etenkin niillä alueilla, jotka eivät muodosta selkeitä toiminnallisia kokonaisuuksia, ja joihin tästä syystä saatetaan samaistua tavallista heikommin. (Zimmerbauer 2008, 7-9.)



Tutkimuksen perusteella Zimmerbauer toteaa alueellisen imagon ja identiteetin olevan olennaisia voimavaroja ja apuvälineitä alueellisessa kehittämisessä. Vaikka imagoa ja identiteettiä voidaan pitää sosiaalisina konstruktioina, niiden kehittäminen on tutkimuksen mukaan tapahtunut ensi sijassa taloudellis-hallinnollisista intresseistä käsin. Tutkimuksessa osoitetaan, että alueellisella imagolla ja identiteetillä on selkeä yhteys ja, ne rakentuvat hyvin samankaltaisesti. Identiteetin rooli korostuu imagoa kehitettäessä, sillä voimakas aluetietoisuus ja samaistuminen alueen ominaispiirteisiin ovat tärkeitä tekijöitä hyvän imagon taustalla. Parhaimmillaan imago ja identiteetti lisäävät alueen positiivista kehitystä sekä houkuttelevuutta, kun taas pahimmillaan ne voivat toimia alueen kehitystä estävinä tekijöinä. (Zimmerbauer 2008, 7-17.)

Zimmerbauerin käyttämällä alueellisen imagon ja identiteetin käsitteillä on paljon yhtäläisyyksiä organisaation työyhteisön jäsenten kokemien imagon ja identiteetin kanssa. Vaikka työyhteisöjä ei voidakaan kuvata fyysisesti rajattavissa ja määriteltävissä olevina tekijöinä, myös niiden jäsenille on olennaista tietoisuus oman yhteisön erityispiirteistä ja samaistuminen niihin. Zimmerbauerin mukaan hyvä imago tuo alueella uusia ihmisiä ja investointeja, hyvä identiteetti puolestaan motivoi ja sitouttaa asukkaita alueen kehitystyöhön. Identiteetti toimii voimavarana imagotyön taustalla, mutta myös imago itsessään vahvistaa identiteettiä, sillä esimerkiksi ulkopuolisille markkinoitava kohde konkretisoituu samalla myös alueella asuvien tietoisuuteen. (Zimmerbauer 2008, 66–69.) Sama toimintaperiaate identiteetin ja imagon kohdalla pätee myös organisaatioihin ja niiden sidosryhmiin.

### **3.2 Muut valtakunnalliset tutkimukset imagosta**

Taloustutkimus Oy on selvittänyt kuntien imagotekijöitä vuodesta 1994 lähtien. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2014. Kuntien imagotutkimuksia on pääsääntöisesti toteutettu kahdessa osassa. Elinkeinoelämän osiossa tarkastellaan Suomen yli 30 000 asukkaan kuntien/kaupunkien imagoa. Imagoa arvioijina toimivat yli 30 000 asukkaan kaupunkien yritysten päättävässä asemassa olevat henkilöt, toimitusjohtajat ja talousjohtajat. Kuntalaisten sekä kaupunkilaisten mielipidettä imagosta selvitettiin esittämällä kysymys siitä, kuinka todennäköisesti henkilö suosittelisi kaupunkia toiselle henkilölle asuinpaikaksi. Suosittelukysymyksen ohella kerättiin perusteluja annettuun suositteluun tai kritiikkiin. Vastaajina toimivat 15–79-vuotiaat maan 34 suurimmassa kaupungissa asuvat henkilöt. (Kuntien imagotutkimus 2011.)

Elinkeinoelämän osiossa imagon mittareiksi asetettiin useita erilaisia yritysten toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Osiossa selvittiin mielipidettä muun muassa kaupungin imagotekijöistä, tiedottamisen toimivuudesta, yrittäjämyönteisyydestä ja markkinoinnista. Olennaista yrittäjien kannalta olivat myös näkemykset kuntatalouden toimivuudesta. Yleisesti ottaen imagoa kohentaviksi tekijöiksi koettiin kaupunkien ja kuntien hyvät liikenteelliset sijainnit ja yhteydet. Imagon osalta kehitettävää koettiin olevan kuntayhteistyön toimivuudessa ja tuloksellisuudessa, tiedotuksessa sekä innovaatioiden tukemisessa. (Kuntien imagotutkimus 2011.)

Aspectum Public Oy on tehnyt useamman tutkimuksen koskien kuntien johtamista. Kuntien johtamisen nykytilaa tutkittiin viimeksi vuonna 2009. Valtaosa reilusta 2000 kyselyyn vastanneesta edusti kunnan valtuutettuja. Loput vastanneista olivat kunnan-/kaupunginjohtajia sekä kunnan valtuuston/hallituksen puheenjohtajia tai varapuheenjohtajia. Tuloksia verrattiin soveltuvien osien vuonna 2005 tehtyyn vastaavaan kyselyyn. Yleisesti ottaen kyselyssä yleisarvosanaksi kuntajohtamiselle annettiin 7,29. Vastaajista myönteisimpiä olivat kaupungin-/kunnanjohtajat, joiden antama yleisarvosana oli 8,04. Kriittisimpiä puolestaan olivat valtuutetut, joiden antamien arvosanojen keskiarvo oli 7,16. Aiemmassa vuoden 2005 tutkimuksessa yleisarvosana oli 7,66 asennoituminen kuntajohtamista kohtaan on muuttunut aiempaa kriittisemmäksi. Tilanne lähes kaikilla tutkimuksen osa-alueilla on heikentynyt aikavälillä 2005–2009. (Tutkimus kuntajohtamisen nykytilasta 2009.)

Kuntajohtamisen kannalta kaikkein merkittävimpänä toimimattomana tekijänä pidettiin johtamisen ja päätöksenteon asiantuntevuutta ja tehokkuutta, joiden ei koettu olevan asianmukaisella tasolla. Olennaisina kehittämiskohteina nimettiin myös varautumista äkillisiin muutoksiin sekä työnjaon tehostamista virkamiesjohdon ja poliittisen ohjauksen välillä. Kunnan koosta ja vastaajien asemasta riippumatta myös kuntatalouden ja sosiaali- ja terveyspalveluiden tilanne koettiin tärkeinä kehityskohteina. Yleisesti pienissä alle 6 000 asukkaan kunnissa imagon houkuttelevuus koettiin kunnan kannalta ongelmallisena. Yli 30 000 asukkaan kunnissa imagon houkuttelevuuden koettiin olevan hyvällä tasolla. Toisaalta kunnan imagon vahvistamista ei koettu kovinkaan olennaisena kunnan kehittämisen lähtökohtana juuri yli 30 000 asukkaan kunnissa, kun taas sitä pidettiin hieman tärkeämpänä pienemmissä kunnissa. Toisaalta kunnan itsestään antaman työntantajimagon koettiin olevan kunnan yleistä imagoa tärkeämpi henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi. (Tutkimus kuntajohtamisen nykytilasta 2009.)

### 3.3 Kansainväliset imagoa koskevat tutkimukset

Imagoa on kansainvälisesti hyvin laajalti tutkittu aihe. Karvonen (1997, 11) toteaa imagon nousseen todelliseksi keskustelun aiheeksi 1950-luvulla Yhdysvalloissa. Abrattin (1989, 63–76) mukaan Newman (1953) ja Martineau (1958) voidaan lukea ensimmäisiin imagoon huomiota kiinnittäneisiin tutkijoihin. Newman (1953) vertaili omista tutkimuksissaan organisaation imagoa ja henkilöstön persoonallisuutta keskenään, kun taas Martineau (1958) korosti imagoa eri sidosryhmiä ja imagon subjektiivista tulkintaa. Myös Boulding (1956) ja Boorstin (1962) kirjoittivat 1960-luvun taitteessa klassikoiksi nousseet teoksensa imagosta ja mielikuvista. Boulding (1956) korosti tutkimuksissaan henkilökohtaista, omiin kokemuksiin ja informaatioon perustuvaa tulkintaa todellisuudesta. Boorstin (1962) puolestaan koki imagon tarkoituksenmukaisesti luotuna jäljitelmänä todellisuudesta. Myöhempinä tärkeinä imagotutkimuksia voidaan mainita muun muassa Grunigin (1993) sekä Hatchin ja Schultzin (1997–2002) näkemykset imagosta terminä ja imagon muodostumisesta. Tärkeänä imagotutkimuksena tämän tutkimuksen kannalta voidaan pitää myös Kennedyn (1977) huomiointia organisaation työntekijöiden roolista imagon muodostumisessa. Imagon tutkimuksen näkökulmat ovat eläneet yhteiskunnan muun kehityksen myötä. Näkökulmia ovat toimineet esimerkiksi niin imagon rooli valheellisena kulissina, imago positiivisen mainonnan välineenä kuin imago asiakkaiden todellisten tarpeiden kartoittamisen välineenä. Nämä erilaiset näkökulmat nousevat esiin, kun kansainvälisiin imagotutkimuksiin perehdytään tarkemmin tutkimuksen teoriaosuudessa.

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 4.1 Imago

Hatchin ja Schultzin (1997, 4) mukaan imagolla tarkoitetaan yleisön ajatuksia ja uskomuksia organisaatiosta, eli ei niinkään sitä, mitä organisaatio itse ajattelee olevansa. He kuvailevat imagoa kokonaisvaltaisena, eläväisenä vaikutelmana, joka yksilölle tai ryhmälle on muodostunut tiettyä organisaatiota kohtaan. Imagoon vaikuttaa organisaation itsestään esittämä kuva sekä kohdeyleisön tulkinta annetuista aineksista. Myös Bernsteinin mukaan (1984, 5) imago on julkiseksi tehty rakennelma erilaisia vaikutelmia, joiden avulla on tarkoitus vedota yleisöön. Näin ollen imagoa voidaan tarkoituksellisesti manipuloida organisaation sisältäpäin, jotta voidaan vaikuttaa ulkoisen yleisön käsityksiin ja havaintoihin.

LeBlanc ja Nguyen (2001, 2–3) kuvaa imagoa vaikutelmien kokonaisuutena, jonka yleisö on muodostanut tietystä organisaatiosta. Imago on siis organisaatiota koskeva ulkoinen käsitys. Se voidaan liittää erilaisiin toiminnallisiin ja tunnepohjaisiin elementteihin, joita organisaatiossa voivat esimerkiksi olla sen rakenne ja toiminta-ajatus. Imagon toiminnallisilla elementeillä viitataan asioihin, joita voidaan konkreettisesti mitata, kun taas tunnepohjaiset elementit muodostuvat tunteista ja ajatuksista, joita yksilöllä on organisaatiosta. Tunteet ja ajatukset syntyvät yksilölle organisaatiota koskevien kokemusten ja kontaktien perusteella. Vaikutelmien syntyminen ei vaadi välitöntä kontaktia organisaation toimintaan, vaan ne voivat syntyä myös muiden lähteiden kautta, kuten mediassa esiintyneiden artikkelien tai toisten ihmisten mielipiteiden perusteella.

Kazoleasin, Moffittin ja Yungwookin (2002, 1-2) mukaan imagoa voidaan kuvailla henkilöllä olevana positiivisena tai negatiivisena mielipiteenä tai merkityksenä organisaatiosta. Imago muodostuu henkilön yksittäisistä mielipiteistä syntyvänä kokonaisuutena, jota organisaatio ei itse voi täysin etukäteen kontrolloida. Imagon juuret ovat niin organisaatiossa, yleisössä kuin myös ympäröivissä kulttuurillisissa tekijöissä, jotka vaikuttavat sekä organisaatioon että imagon tulkitsijaan. Yksittäisellä henkilöllä voi olla useita erilaisia imagoja organisaatiosta, ja ne voivat muuttua jatkuvasti. Useisiin imagoihin voivat johtaa esimerkiksi henkilön monet sidosryhmäroolit organisaatioon nähden.

Boorstin (1962, 185–197) kuvaa imagoa mistä tahansa kohteesta tai henkilöstä muodostettuna keinotekoisena jäljitelmänä, jonka ensisijainen tehtävä on miellyttää kohdeyleisöä tekijänsä intressien mukaisesti. Imagon alkuperä onkin latinan sanassa ”imitari”, jolla tarkoitetaan tietyn

kohteen jäljittelyä. Imago on harkitusti tehty tuote, vaikka yleisölle toisinaan haluttaisiin saada aikaiseksi mielikuva siitä, että imago olisi spontaanisti syntynyt organisaation kuvaaja. Imago ei välttämättä heijasta organisaation todellista luonnetta, sillä sen ei tarvitse olla tiiviissä yhteydessä organisaation jokapäiväisiin toimintoihin. Tavoitteena on lähinnä organisaation maineen rakentaminen. Toisaalta kuitenkin voidaan ajatella, että organisaation todellista luonnetta kuvastava identiteetti on tiiviissä yhteydessä organisaation imagoon (Puusa 2006; Tuominen 2011). Näin ollen keinotekoisesti luotu imago voi olla pitkällä tähtäimellä haitallinen organisaation toiminnalle, mikäli kohderyhmä ei koe valmiina annettua imago omakseen.

Boorstin (1962, 185–197) nimeää useita imagolle ominaisia elementtejä. Imago on keinotekoisesti suunniteltu abstrakti tuote, jonka tarkoituksena on toimia tekijöidensä tahdon mukaisesti ja saada aikaan valitussa yleisössä tietty vaikutelma. Imagoa voidaankin kuvailla tarkoin luotuna persoonallisuusprofiilina niin yksilölle, organisaatiolle kuin sen tuotteelle. Toisaalta imago on passiivinen, koska sen yhteys organisaation käytännön toimintaan voi olla vähäinen. Tämän ajattelutavan mukaan todellisuutta voidaan muokata imagon mukaan eikä toisinpäin. Kuitenkin imagon tulee olla myös uskottava, jotta tietty henkilö tai organisaatio voi olla yleisön silmissä imagonsa mukainen. Jotta organisaatio voi tarkoituksenmukaisesti vaikuttaa yleisöönsä imagon avulla, ihmisten tulee uskoa siihen. Käytännössä imagon uskottavuus voidaan helpoiten saavuttaa siten, että se perustuisi organisaation todelliseen toimintaan. Toisaalta todellisuus ei välttämättä ole yhtä halutun tavoiteimagon kanssa. Tällöin huomio on kenties parasta keskittää tiettyihin positiivisiin ominaisuuksiin, jolloin imago voidaan kehittää positiiviseen suuntaan mahdollisista negatiivisista ominaisuuksista huolimatta.

Imagon tulee olla helposti käsitettävissä ja konkreettinen, jolloin se on muutakin kuin lista hyviä ominaisuuksia, joita organisaatio haluaa itsessään korostaa. Imago toimii usein parhaiten silloin, kun se vetoaa yleisön aisteihin. Tätä varten sen tulee olla riittävän yksinkertainen ja muiden organisaatioiden imagoista helposti erotettavissa. Koska imagoa tulkitaan myös aisteilla, se vetoaa ihmisten mielikuvitukseen ja odotuksiin. Näin ollen imagoa kuvaamaan käytetään sekä aineellisia että aineettomia tekijöitä. Usein imago on olettamuksien ja todellisuuden välimaastossa. Näin ollen imago ei ole täysin keinotekoisesti luotu tuote, vaan pikemminkin haluttujen ominaisuuksien varaan luotu puoliotuus organisaatiosta. (Boorstin 1962, 185–197.)

Vuokon (2003,103) mukaan imagolla viitataan niihin yksilön subjektiivisiin käsityksiin, joita yksilölle on muodostunut organisaatiosta. Imago on ihmisen muistirakenteessa sijaitseva subjektiivinen käsitys. Imagolle ominaista on, että se kuuluu yleisölle, eli organisaation eri

sidosryhmille, ei itse organisaatiolle. Aula ja Heinonen (2002, 49–52) korostavatkin imagon olevan jokaisen henkilön mielen sisäinen asia, joka syntyy viestin vastaanottajan tai havainnoijan oman kognitiivisen toiminnan tuloksena. Imago on siis sellainen kuin organisaation sidosryhmät sen havaitsevat, ja se voi muuttua havaintojen myötä jatkuvasti. Imago voidaan käsitteenä tiivisteenä olevan jotain sellaista, jota organisaatio haluaa sen sidosryhmien ajattelevan siitä. Se rakennetaan organisaation omista tavoitteista käsin, jolloin tarkoituksena on saada yleisön silmissä organisaatio näyttämään mahdollisimman hyvältä.

Ben Zion ym. (2003, 766–769) kuvaavat imagoa havaintoina ja näkemyksiä, joita kohdistuu organisaation toimintaan ja maineeseen, toiminnan tuotosten laatuun ja organisaation asemaan suhteessa sen tärkeimpiin kilpailijoihin. Organisaation positiivinen ilmapiiri on usein yhteydessä positiiviseen imagoon, koska positiivisen ilmapiiriin vallitessa sidosryhmien on helppo samaistua organisaation arvoihin ja toimintaan. Tällöin sidosryhmien jäsenet ovat myös halukkaita olemaan tekemisissä organisaation kanssa joko työntekijöinä tai asiakkaina. Organisaation imagon voidaankin sanoa heijastavan organisaation yleistä toiminnallista ilmapiiriä. Mikäli työympäristö koetaan epäoikeudenmukaisena, organisaation imago heikentyy sen työntekijöiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien silmissä.

### **Imagon muodostuminen**

Imago muodostuu yksilölle erilaisten vastaanotettujen ärsykkeiden kautta. Kuitenkaan imagostaan kiinnostunut oleva organisaatio ei ole ainoa ärsykkeisiin vaikuttava tekijä, vaan niitä ovat myös muun muassa erilaiset sosiaaliset ja kulttuuriset kokemukset sekä materiaaliset tekijät. Ympäristöstä tulee jatkuvasti erilaisia ärsykeitä, joten henkilön kokemus imagosta on koko ajan muutoksen alla. Henkilöllä voi esimerkiksi olla alun perin organisaatiosta positiivinen käsitys, joka pohjautuu omiin kokemuksiin tai muiden sidosryhmän jäsenten kanssa käytyihin keskusteluihin. Jopa yksittäinen negatiivinen lehtiartikkeli organisaatiosta voi horjuttaa henkilön mielessä syntynyttä positiivista imagoa negatiivisempaan suuntaan. (Kazoleas ym. 2002, 2–3.)

Organisaatiolla voi olla useita imagoja. Tähän vaikuttaa sekä sidosryhmien määrä ja niiden intressit sekä ympäröivien tekijöiden, kuten kulttuurin, vaikutukset imagon tulkinnalle. Imago on siis lopputulos, joka syntyy lähettäjän tavoitteiden ohella myös muista ärsykkeistä, joita vastaanottaja kohtaa. Ympäristöstä tulevat erilaiset signaalit vaikuttavat imagoon heikentävästi tai vahvistavasti. Myös vastaanottajan omat arvot, tiedot ja mielipiteet vaikuttavat vahvasti imagon muodostumiseen.

Vastaanottaja tulkitsee ärsykkeiden virran omien kognitiivisten resurssiensa mukaan ja yhdistelee sen omaksi, ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi, joka lopulta todentuu organisaation imagona. Imago on usein tavoitekuvan mukainen, kun sille löytyy katetta organisaation todellisesta luonteesta ja identiteetistä. (Ikävalko & Uimonen 1996, 189–191.)

Imagoa rakennettaessa on tärkeää, että organisaation ylin johto on sitoutunut kehittämistoimintaan sekä yhdessä luotuihin tavoitteisiin. Olennaista on lisäksi korostaa, että imagon rakentamiseen tarvitaan kaikkia organisaation jäseniä, jotta siihen voidaan parhaiten vaikuttaa. Näin on mahdollista saada organisaation työntekijöiltä hyväksyntä tavoitteille sekä motivoida heidät toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Siipola 1998, 71–72.) Lisäksi asetettujen tavoitteiden tulisi olla yhteisesti hyväksyttyjä ja hyvin kommunikoituja organisaation sisällä, jotta organisaation työntekijöillä voisi olla mahdollisimman yhtenäinen käsitys imagoon vaikuttavista taustatekijöistä. Jos organisaation arvot ja toimintaperiaatteet ovat kommunikoitu huonosti organisaation sisällä, työntekijöiden imagokäsityksestä voi tulla varsin sirpaleinen ja se muuttuu herkästi. Mikäli työntekijä välittää tällaista imagoa ulkoisille sidosryhmille, myös heidän käsityksistään imagoa koskien voi tulla melko ailahtelevaisia. Tämän takia organisaation johdon rooli johdonmukaisen imagon kehittämisessä on tärkeä, sillä juuri heidän tehtävänä on niin hyväksyttyjen toimintaperiaatteiden luominen kuin viestinnän toteuttaminen. (Kennedy 1997)

Ylimmän johdon lisäksi myös organisaation työntekijöillä on tärkeä rooli siinä, kuinka imagosta kehitetään organisaation toiminnan voimavaratekijä. Kennedyä (1977) pidetään yhtenä ensimmäisistä tutkijoista, joka nosti esiin työntekijöiden merkityksen imagon muotoutumisprosessissa. Hänen mukaansa organisaation työntekijöillä ja heidän toiminnallaan on välitön yhteys niin organisaation imagon kuin sen identiteetin muotoutumiseen kuin niiden välittymiseen muille sidosryhmille. Täten olennaista olisikin, että työntekijät kykenisivät samaistumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Etenkin sisäisellä viestinnällä, johtamistyyllillä että työyhteisön kulttuurilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen samaistua annettuihin päämääriin.

Työntekijöiden merkitys on olennainen viestittäessä organisaation imagoa johdonmukaisesti niin sisäisillä kuin ulkoisille sidosryhmille. Ulkoisten sidosryhmien edustajien vastaanottamat imagot vaikuttavat työntekijöiden käsitykseen imagosta, kun sidosryhmien jäsenet ovat tekemisissä keskenään esimerkiksi palvelutilanteen muodossa. Toisaalta samalla myös ulkoisten sidosryhmien jäseniin vaikuttaa sisäisten jäsenten käsitys imagosta, jota viestitetään vastapuolelle

vuorovaikutustilanteessa. (Dowling ks. Gotsi 2001, 2.). Myös Siipolan (1998, 68) mukaan työntekijöiden merkitys on olennainen organisaatiolle imagoa rakennettaessa ja viestittäessä. Imagon rakentaminen alkaa aina sisältäpäin ja niistä ihmisistä, jotka vaikuttavat imagon olemukseen. Työntekijät ovat tärkeä resurssi, sillä tyytyväinen henkilöstö viestii sanallisesti sekä toiminnallaan asioita positiivisesti myös organisaatiosta ulospäin.

Imagon syntyyn ja sisältöön vaikuttaa usea eri tekijä, joten organisaatio ei voi itse päättää, mistä elementeistä sen imago syntyy. Vaikka imagoa ei voida täysin kontrolloida, sen syntyä ei voida jättää sattuman varaan. Jos ihmisillä ei ole organisaatiosta minkäänlaista mielikuvaa, yksikin huono viesti voi luoda organisaatiolle negatiivisen imagon. Onkin tärkeää varmistaa, ettei syntynyt imago ole rakentunut esimerkiksi pelkkien huhujen tai yksittäisten tarinoiden varaan. Imagon rakentamisen tulee olla johdonmukaista ja pitkäjänteistä niin toiminnan kuin projektiin sitoutumisen osalta. (Siipola 1998, 67.) Positiivinen imago auttaa organisaatiota selviämään myös niinä aikoina, kun organisaatiolla on toiminnassaan ongelmia. Silti edes positiivinen imago ei anna organisaatiolle varaa virheisiin, sillä imago muodostaa perustan kaikelle organisaation toiminnalle. Hyvä imago kuitenkin takaa sen, että sidosryhmät kykenevät luottamaan organisaatioon sen satunnaisista vaikeuksista huolimatta. (Vuokko 2003, 108–109.)

Myös ulkoisen imagon rakentaminen ja kehittäminen alkaa organisaation sisältä, sillä ulkoisella ja sisäisellä imagolla on tiivis yhteys keskenään. Aluksi on parannettava organisaation sisäistä viestintää ja sitä kautta organisaation sisäistä imagoa. Tavoiteltu imago tulee viestiä sisäisesti, jotta henkilöstö voidaan sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Tavoiteltua imagoa luotaessa tulee tietää, millaisia mielikuvia organisaatiosta on tällä hetkellä, ja kuinka mielikuvat täsmäävät organisaation sidosryhmien odotusten kanssa. (Vuokko 2003, 114–115.) Esimerkiksi Dowlingin (1986, 111–112) mukaan imagot edustavat organisaatiosta syntyneistä valikoituneita mielikuvia, jotka ovat usein vastikkeita todellisuudelle. Imagon muodostumiseen vaikuttavat ennen kaikkea sidosryhmien välillä tapahtunut viestintä että henkilön aiemmat kokemukset. Dowlingin mukaan etenkin ne, joilla on omakohtainen kokemus organisaatiosta, viestivät todennäköisimmin muille kokemuksistaan ja mielipiteistään. Toisaalta imagon tulkinta on aina henkilökohtaista, joten moninaisuutta imagoon aiheuttavat myös henkilöiden väliset erot. Lisäksi Dowling korosti eroa henkilöiden välisen sisäisen viestinnän sekä ulkoisen, suuria joukkoja koskevan niin sanotun massaviestinnän välillä. Henkilöiden välinen viestintä koskettaa lähinnä heidän omia näkemyksiään imagosta, kun taas suurelle joukolle kohdistettu viestintä ilmaisee organisaation omaa käsitystä omasta imagostaan. Mikäli näiden kahden viestinnän sisällöt ovat keskenään epäjohdonmukaiset, organisaation tulisi



tarkistaa etenkin ulkoisen viestintänsä sisältöä. Toisin sanoen siihen, kuinka johdonmukaisena ulkoiset sidosryhmät tulkitsevat imagon, vaikuttaa paljolti se, millaisena organisaation työntekijät ovat imagon omaksuneet.

### **Viestinnällinen näkemys imagoon**

Viestintää voidaan yleisesti kuvailla sosiaaliseksi, relationaaliseksi ja intentionaaliseksi toiminnaksi. Esitykset suunnataan kohdeyleisölle, mutta itse viestintä vaatii henkilöä tulkitsemaan esitystä. Esittämisessä on kyse tietoisesta valitsemisesta, jossa joitain asioita sanotaan ääneen ja toisia jätetään mainitsematta. Kuitenkin organisaatio joutuu joka tapauksessa esittämään yleisölleen jotain, on esittäminen sitten tiedostamatonta tai varta vasten harkittua. (Karvonen 1997, 52–53.)

Pitkäsen mukaan (2001, 96) viestintä on olennainen osa-alue organisaation imagoa ja mainetta kehitettäessä. Toimiva vuorovaikutus on yhä tärkeämpi tekijä niin organisaation sisällä kuin sen ulkoisia suhteita ylläpidettäessä. Viestinnän tarkoituksena on saavuttaa yhteinen käsitys jostakin asiasta, kuten organisaation toimintatavoista. Viestinnän avulla annetaan lupauksia ja toiminnalla lunastetaan annetut lupaukset. Lupausten tulee olla kohderyhmän kannalta olennaisia ja niiden tulee erottaa organisaatio muista; näin pyritään siihen, että organisaatiolla on tunnistettavat kasvot. Viestinnän ohella toiminnan on oltava hyvää henkilöstön ja palvelujen muodossa. Imago ja toiminta tukevat toisiaan, sillä lähtökohtaisesti imago perustuu organisaation toimintaan ja todellisiin ominaisuuksiin. Mikäli organisaation imago on huono, syy löytyy usein viestinnästä. (Jauhola & Siipola 1998, 67–68.)

Sisäisellä viestinnällä ja imagolla on tiivis yhteys ulkoiseen viestintään ja imagoon. Esimerkiksi avoimen tiedonkulun avulla työntekijät kykenevät palvelemaan asiakkaitaan hyvin, jolloin asiakkaat tekevät omat, mahdolliset positiiviset tulkintansa organisaatiosta ja sen imagosta. Työntekijöiden on tärkeä tietää, mitä organisaatiosta halutaan kerrottavan ulospäin ja miten, sillä kaikki ulospäin suuntautunut viestintä vaikuttaa yleisön havaitsemaan imagoon. Tätä kautta ulkoinen imago ja viestintä voivat vaikuttaa vastavuoroisesti organisaation sisäiseen viestintään ja imagoon. Tiivistetysti voidaan sanoa, että sisäisen toiminnan tulee olla kunnossa, jottei sillä olisi negatiivisia vaikutuksia ulkoiseen imagoon. Huomionarvoista siis on, että työntekijöillä on tärkeä rooli sekä viestinnän kohteina mutta myös sen lähettäjinä. (Jauhola & Siipola 1998, 68–69)

Cornelissenin (2000, 119–125) mukaan imagon viestinnässä korostuu usein viestin lähettäjän näkökulma. Tällöin imagon voidaan kokea syntyvän pikemminkin staattisena lopputuloksena jonkun ulkopuolisen tahon antamien viestien seurauksena. Imago muotoutuu kuitenkin hyvin moninaisen vuorovaikutuksen seurauksena. Cornelissenin mukaan vuorovaikutuksessa olennaisia ovat etenkin viestin vastaanottajan näkökulma ja kokemukset. Imagoon vaikuttavia viestejä saadaan useiden eri lähteiden kautta, kuten organisaatiosta suoraan tulevan viestinnän kautta kuin myös median ja muiden sidosryhmien tulevan viestinnän kautta. Näiden ohella oma merkityksensä on henkilön aiemmilla kokemuksilla ja niiden perusteella muotoutuneilla imagokäsityksillä. Imagon muotoutuminen onkin jatkuva prosessi, sillä vuorovaikutuksen myötä henkilö saa uusia vaikutelmia imagokäsityksensä tueksi.

Myös Karvonen (1999, 43–44) korostaa sitä, kuinka imago on lähettäjän ominaisuuden sijaan vastaanottajan ominaisuus. Organisaatio tai sen yksittäinen edustaja on tapahtumassa lähettäjän roolissa, jolloin informaation välittäminen tapahtuu yhtä aikaa niin sanallisesti sekä tietoisesti valikoiden mutta myös tekojen ja sanojen kautta tahattomastikin. Vastaanottajan tehtävänä on tulkita lähettäjältä saatu informaatio. Tulkintaprosessi on jokaisella ihmisellä ainutlaatuinen, joten lähetetty informaatio ei välttämättä ole tulkittuna täysin samanlainen. Koska imagoa ei voida täysin tarkoituksenmukaisesti luoda, lähettäjän tehtävänä on ensisijassa taata ihmisille aineksia, joiden avulla he voivat omien resurssiansa mukaan luoda itselleen käsityksiä ja mielikuvia asioista.

Grunig (1993, 100–110) kuvaa imagoa eräänlaisena sateenvarjotermiinä, joka ottaa kantaa sekä siihen, mitä organisaatio viestii ja miten, ja toisaalta siihen, kuinka yleisö mieltää saamansa viestit. Hänen mukaansa imago voidaan käsitteellisesti jakaa artistiseen ja psykologiseen imagoon. Artistisella imagolla tarkoitetaan viestinnän osuutta, jonka tarkoituksena on suunnata haluttu sanomalla valitulle kohdeyleisölle. Viestinnässä voidaan vaikuttaa yleisön aisteihin hyödyntämällä visuaalisia ja graafisia piirteitä. Jos organisaation sijaan yksittäinen henkilö on viestijän roolissa, huomioon on otettava niin ulkoinen olemus kuin henkilön ilmeet ja eleet. Viestinnästä voidaan puhua kuitenkin vasta sitten, kun siihen sisältyy informaation lähettämisen lisäksi viestin tulkinta. Psykologisella imagolla viitataan käsityksiin, joita ihmisille on syntynyt tietystä kohteesta. Kun artistinen imago pitää lähtökohtanaan viestin lähettäjää, psykologinen imago korostaa vastaanottajan näkökulmaa. (Karvonen 1999, 41–42.) Imagon tavoitteena on tulla tulkituksi ihmisten mielessä. Sen viestinnällinen siirtäminen ihmisten mieliin on kuitenkin mahdotonta, sillä imago muodostuu lopulta tulkitsijan omien lähtökohtien pohjalta. Syntyprosessiin vaikuttavat sekä

viestin lähettäjä että vastaanottaja, joiden yhteistoiminnan perusteella syntyy käsitys organisaatiosta. (Malmelin 2003, 80.)

Äikäs (2003, 5) ja Karvonen (1999, 74) puhuvat imagon yhteydessä ethos- näkökulmasta. Ethokselle on ominaista, että imagon rakentaminen ja sen välittäminen kytkeytyvät tiivisti siihen tahoon, joka imagoa viestii. Imagon tulkintaan vaikuttaa vahvasti se, onko mielikuvia välittävä taho (esimerkiksi kaupunkiorganisaation kohdalla kaupunginjohtaja) tai mielikuvien kohde (esimerkiksi kaupungin strateginen kehittämisohjelma) yleisön silmissä uskottava ja vakuuttava. Jo pelkästään imagoa välittävä lähde voidaan itsessään tulkita viestiksi, sillä päätelmiä voidaan tehdä viestijäksi valitun tahon perusteella. Viestin välittymisen kannalta tuleekin ottaa huomioon, kuka valitaan viestin esittäjäksi ja kuinka viesti tullaan käytännössä välittämään. Ethos- näkökulman mukaan viestiä pidetään vakuuttavampana, jos sen esittäjäksi on valittu auktoriteettiasemassa oleva henkilö niin sanotun tavallisen henkilön sijaan. Toisaalta myös kohdeyleisön asennoitumisella viestin lähettäjään on merkitystä, sillä tunnetun ja arvostetun ihmisen oletetaan viestivän tärkeää asiaa. (Karvonen 1999, 74.)

Grunig (1993, 110) nostaa esille näkökohdan, jonka mukaan osa työntekijöistä suhtautuu epäilevästi johdon kaikkeen viestintään. Näille henkilöille johdon korkea palkkaus ja henkilökohtaiset motiivit ovat riittävä syy epäluuloon, ja mahdollisesta avoimesta viestinnästä huolimatta kaikkia johtoon kuuluvia syytetään herkästi jokaisesta työssä kohdatusta ongelmasta. Kaupunkiorganisaatioiden kohdalla viestijän asemassa on usein kaupunginjohtaja tai muu hierarkiassa korkealla oleva johtajataho. Johtajien esiintymisellä, asennoitumisella ja viestinnällä on merkittävä rooli ethos - imagon rakentamisessa, jossa imago personoituu vahvasti sitä esittävään henkilöön. Johtajatasen korostuminen voi kuitenkin tuoda mukanaan ongelmia. Kaupunkiorganisaation imagoon voi vaikuttaa heikentävästi johtajan tai vastaavassa asemassa olevan henkilön vääränlainen toiminta tai viestintä. Vääränlaisena koetun viestinnän tai toiminnan vaikutukset voivat olla suuret ja vaikeasti korjattavissa olevat.

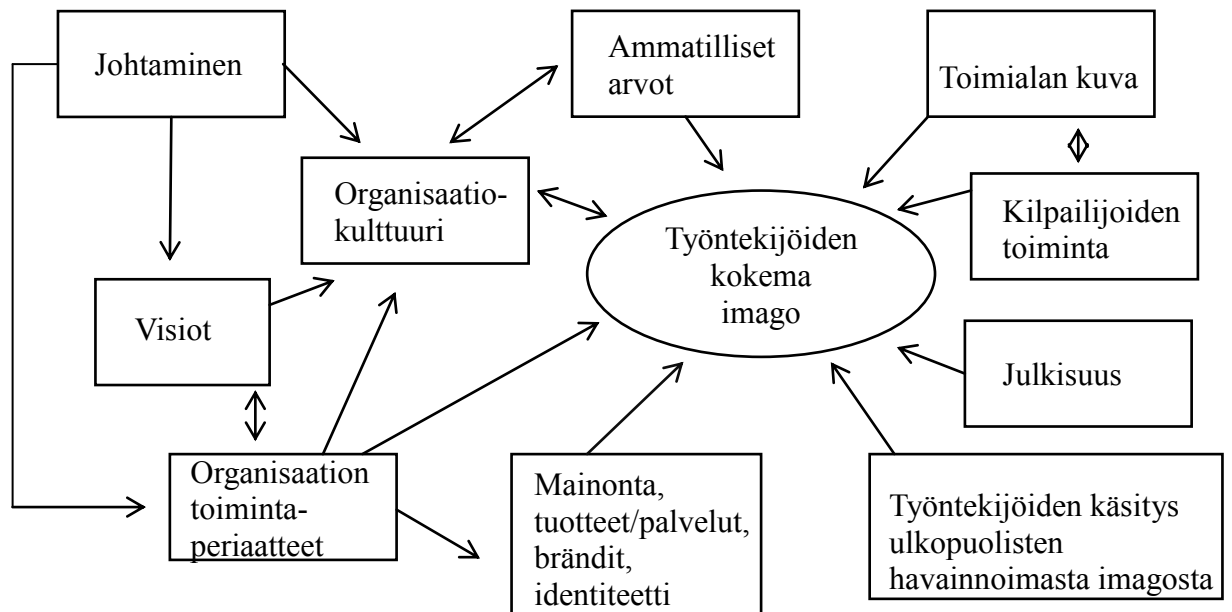
Kuten todettu, imagoa ei voida täysin luoda tai rakentaa, sillä imagon tulkintaan vaikuttavat organisaation tietoisien viestinnän ohella myös muut tulkitut ärsykkeet sekä henkilön oma prosessointi. Täysin viestinnän avulla luotu imago edellyttäisi sitä, että ympäristön vuorovaikutuksen sijaan olisi olemassa pelkästään suunnitelmallista ja tarkoin kohdistettua viestintää. (Markkanen 1999, 25.) Vaikka syntyviin käsityksiin voidaan paljon vaikuttaa myös viestinnällisten keinojen avulla, lähettäjä ei voi koskaan täydellisesti hallita yleisön mielissä

syntyvää kuvaa. Näin ollen imago, jonka organisaatio haluaa välittää yleisölle, poikkeaa aina siitä kuvasta, jonka yleisö on itselleen saanut. (Karvonen 1999, 44.)

### **Henkilöstö imagon sidosryhmänä**

LeBlancin ja Nguyenin mukaan (2001, 2) imago syntyy erilaisia ominaisuuksia vertaamalla. Organisaatio ei viesti ainutlaatuisia imagoja, vaan sillä on useita imagoja riippuen sen sidosryhmistä. Sen lisäksi, että eri sidosryhmät usein haluavat organisaatiolta erilaisia asioita, ne myös arvioivat organisaatiota ja sen toimintaa erilaisin kriteerein. Koska organisaatioon kohdistuvat vaatimukset voivat olla hyvin erilaisia, sidosryhmien haluista ja tarpeista riippuen organisaatiolla voi olla useita imagoja ja maineita. (Deutsch 1979, 4.) Toinen sidosryhmä voi olla tyytyväinen organisaation toimintaan esimerkiksi sen tuottavuuden perusteella, kun taas toisen silmissä imago voi olla huono esimerkiksi organisaation heikosti toteuttamien ympäristöystävällisyyden periaatteiden vuoksi.

Sekä eri sidosryhmien välillä että saman sidosryhmän jäsenten välillä on eroja siinä, kuinka käsityksiä ja mielipiteitä organisaation imagosta muodostetaan. Näin ollen myös sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä on eroja havaintojen muodostamisessa. Eräänä syynä tähän on se, että organisaation sisäiset sidosryhmät ovat paremmin tietoisia organisaation toiminnasta, sillä he ovat henkilökohtaisesti mukana siinä. Tämä antaa työntekijöille erilaisen näkökulman organisaatiota koskettaviin asioihin ja vaikuttaa osaltaan imagosta muodostuviin mielipiteisiin. (Bromley 2001, 318.) Käytännössä organisaation henkilöstö voi esimerkiksi olla tietoinen organisaation toiminnan taustalla tapahtuvista tekijöistä, jolloin syy-seuraus-suhteet tietyille toimintamalleille voivat olla henkilöstölle ymmärrettävämpiä ja täten hyväksyttävämpiä kuin ulkoisten sidosryhmien edustajille, jotka usein saavat vain lukea toiminnan lopulliset tulokset julkisen median kautta.



Kuvio 2 Työntekijöiden kokemaan imagoon vaikuttavat tekijät. Mukailtu. Dowling 2004, 55.

Myös Helm (2007, 247–250) toteaa, että joillain sidosryhmillä on enemmän tietoa imagon ja maineen muodostamisen pohjaksi. Esimerkiksi juuri työntekijöillä on käytössään paljon tietoa, jonka avulla voidaan muodostaa näkemyksiä organisaatiosta, kun taas asiakkaat näkevät vain yhden puolen organisaatiosta ja muodostavat käsityksensä sen pohjalta. Kuten kuvio 2 (Dowling 2004, 55) havainnollistaa, työntekijöiden havaintoihin imagosta vaikuttavat useat tekijät niin välittömästi kuin välillisesti. Olennaisessa roolissa on organisaation johto, joka toiminnallaan vaikuttaa vahvasti sekä organisaation kulttuuriin että sen toimintaperiaatteisiin. Myös organisaation ulkoisilla tekijöillä, kuten ulkopuolisten ihmisten näkemyksillä ja julkisuudessa esiintyneillä tiedoilla ja puheilla, on vaikutus koettuun imagoon. Ulkoiset mielikuvat pohjautuvat kuitenkin työntekijöiden näkemykseen omasta organisaatiosta, joka näkyy ja välittyy työntekijöiden kaikessa toiminnassa.

Helmin (2007, 247–250) mukaan on tärkeää ottaa huomioon se, että jako sidosryhmiin ei ole yksioikoista, vaan henkilö voi kuulua samanaikaisesti useaan sidosryhmään. Käytännössä tämä voi usein tarkoittaa sitä, että henkilö on töissä kyseisessä organisaatiossa, mutta samalla käyttää asiakkaana organisaation tuotteita ja palveluita. Tilanne on usein näin etenkin julkisten organisaatioiden kohdalla. Mitä vaikeampaa on vetää raja eri sidosryhmien välille, sitä hankalampaa on nimetä sidosryhmäkohtaisia eroja eri ryhmissä. Organisaation jäsenten kuuluessa myös ulkoisiin sidosryhmiin on todennäköistä, että organisaation imagoa ja identiteettiä vertaillaan keskenään. Tällöin identiteetin rooli imagon merkitysten muodostamisessa korostuu. Toisaalta

ulkoisten sidosryhmien näkemykset ja annettu palaute organisaation jäsenistä ja organisaation toiminnasta vaikuttavat jäsenten kokemaan identiteetin tunteeseen. Koska organisaation jäsenet saavat vaikutuksia imagosta sekä ulkoa että sisältä ja he ovat kykeneviä vertaamaan näitä näkemyksiä keskenään, imagon peilaaminen identiteettiin muodostuu yhä todennäköisemmäksi vaihtoehdoksi. (Hatch & Schultz 1997, 6-8.)

Imagon tulee perustua niihin tekijöihin, jotka ovat olennaisia organisaatiolle ja sen valitulle sidosryhmälle. Imagon rakentamisen ei ole kannattavaa keskittyä kaikkiin heikkoihin kohtiin, vaan resursseja on suunnattava tärkeimpiin kehittämiskohteisiin niin organisaation kuin sen sidosryhmien intressien näkökulmasta. Esimerkiksi kohdennettaessa yleisesti imagoa työntekijöille olennaisiksi tekijöiksi voivat muodostua työilmapiiri ja palkkaus. (Vuokko 2003, 112–113.) Imago siis rakennetaan niiden tekijöiden pohjalle, jotka ovat tärkeitä organisaation ja sen sidosryhmän välisessä toiminnassa. Sidosryhmien ja täten kehittämiskohteiden erilaisuudesta huolimatta organisaation tavoitteleman imagon tulee pohjautua myös sen omiin realiteetteihin ja toimintaperiaatteisiin, sillä imagoa ei luoda pelkästään sidosryhmiä varten. (Rope & Mether 1987, 167–168.)

## **4.2 Identiteetti**

Identiteettiä kuvattaessa käytetään laajalti Albertin ja Whettenin (1985, 3) määritelmää, jonka mukaan organisaation identiteetti on jotain, joka on sille keskeistä ja kestävä, ja se erottaa organisaation muista organisaatioista. Identiteetillä voidaan lähtökohtaisesti vastata kysymykseen 'Keitä me olemme organisaationa?'. Organisaatiot ovat sosiaalisia rakenteita, jotka koostuvat ryhmistä yksilöitä. Identiteetti voidaan nähdä joko organisaation jäsenten keskuudessa syntyvinä ja jaettuina havaintoina tai jäsenille valmiiksi luotuna ratkaisuna, joihin samaistua. Whetten itse kuvaa identiteettiä ensimmäisen vaihtoehdon kaltaisina jaettuina uskomuksina (Whetten & Mackey 2002, 4).

Fombrunin (1996, 36–37) mukaan identiteetti viittaa arvoihin ja periaatteisiin, joita organisaation työntekijät ja johto yhdistävät organisaatioon. Koska identiteettiin yhdistetään jatkuvuuden periaate, sitä muokkaavat myös organisaation menneisyydessä tapahtuneet asiat. Identiteetti sisältää yleisesti jaetut piirteet, joilla työntekijät kuvailevat organisaation toimintaa niin esimerkiksi palvelujen tuottamisen kuin asiakkaiden palvelemisen osalta. Identiteetti näkyy käytännössä joka päivä johdon ja työntekijöiden välisessä toiminnassa, joka perustuu yhdessä hyväksyttyihin, alun perin johdon

korostamiin, arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Clardy (2005, 9) kuvaakin identiteettiä idealisoituna kuvana, jota johto toivoo organisaation muistuttavan. Vahva identiteetti kertoo siitä, että organisaation toiminnassa on onnistuttu määrittelemään työntekijöille tärkeitä ja heihin vetoavia ominaisuuksia. Kun työntekijä on hyväksynyt identiteetin ja omaksunut sen toimintaansa, hän toimii parhaansa mukaan jaettujen periaatteiden hyväksi.

Bromleyn (2001, 316) mukaan identiteetillä tarkoitetaan piirteiden kokoelmaa, joka erottaa organisaation toisesta, etenkin samantapaisesta organisaatiosta. Whetten ja Mackey (2002, 8) toteavatkin, että organisaatiot ovat usein keskenään sekä samanlaisia että erilaisia. Esimerkiksi yhtiömuotonsa perusteella samanlaiset organisaatiot jakavat usein samanlaisia piirteitä. Oman toiminnan ja identiteetin vakiinnuttamisella pyritään korostamaan oman organisaation ainutlaatuisuutta. Puusan mukaan (2006, 2) tärkeintä ei ole se, onko identiteetti mitattavissa olevien määreiden mukaan erotettavissa muista organisaatioista. Sen sijaan olennaista on se, kuinka organisaation jäsenet itse tulkitsevat oman identiteettinsä ja sen erot muihin nähden.

### **Identiteetin muodostuminen**

Tietoisuus identiteetistä on olennaista etenkin silloin, kun organisaatio kiinnostuu sisäisestä ja ulkoisesta kuvastaan, ja se haluaa viestiä niitä sidosryhmilleen. Organisaation jäsenet tulkitsevat organisaation persoonaa sen erilaisten ominaisuuksien, kuten imagon, arvojen, organisaation perustehtävien ja ihmisten erilaisten ominaisuuksien, mukaan. Näistä ominaisuuksia muodostuu organisaation identiteetti. Myös havainnot organisaation ulkoisesta imagosta ja niiden yhtenäisyys organisaation jäsenten kokemusten kanssa vaikuttavat siihen, kuinka organisaatioon samaistutaan. Identifioituminen tapahtuu sitä todennäköisemmin, mitä paremman ulkoisen imagon uskotaan olevan. (Gonzalez & Chakraborty 2012, 52.)

Identiteetin sisäistä tasoa tarkasteltaessa voidaan hyödyntää joko johdon, työntekijöiden tai koko organisaation näkökulmaa. Identiteetin kehittämisessä tärkeää on johdon tuki niin kehittämis- kuin toteutusvaiheessa. Identiteetin luominen ja ylläpitäminen ovat johdon vastuulla olevia tehtäviä, sillä auktoriteettina johto vie omalla toiminnallaan ja viestinnällään sanomaa eteenpäin organisaatiossa. (Markkanen 1999, 48–49.) Organisaation johto vaikuttaa toiminnallaan ja lausunnoillaan organisaation identiteettiin, millä on myös vahva merkitys organisaation sisäisten jäsenten kokemukseen imagosta. Identiteetin kehittämiseen tarvitaan johdon luomia suuntaviivoja ja sen aktiivista tukea. Kuitenkin identiteetti määrittyy lopulta eri tahojen välisen vuorovaikutuksen ja

tulkinnan tuloksena. Näin ollen olennaisia eivät ole niinkään organisaation toimintaan perustuvat faktat, vaan pikemminkin niille annettavat merkitykset. Identiteettiä ei voidakaan suoranaisesti johtaa, vaan sen muodostamiseen on tarkoituksenmukaista vaikuttaa erilaisin välillisin keinoin. (Markkanen 1999, 40–41; Puusa 5, 2006.)

Identiteetti heijastuu sisäisestä tilasta erilaisiksi mielikuviksi organisaation ulkopuolisten tulkittavaksi. Identiteetin muodostuminen on organisaation sisällä tapahtuva prosessi, jota ei voida ulkoistaa muiden tehtäväksi. Pelkät merkit ja suunnitelmallinen viestintä hävittävät helposti identiteetin merkityksellisyyden sen tulkitsijassa. (Markkanen 1999, 40–41; Puusa 2006, 5.) Jotta organisaation identiteetti olisi vakuuttava ja kestävä, sen tulee Abrattin (1989, 4–6) mukaan olla joko uskottava, houkutteleva tai voimakas. Identiteetin tulee noudattaa vähintään yhtä edellä mainituista ominaisuuksista, jotta organisaation imago ja maine voivat sen pohjalta kehittyä vakuuttaviksi.

Identiteetin tiedostamista voi vaikeuttaa se, ettei identiteetti välttämättä ole yhdenmukainen koko organisaation sisällä. Tällöin ongelmaksi voi muodostua erilaisten identiteettien yhdentämisen tavoittelu. Erilaisuus voi johtua esimerkiksi yksikkörajoista, erilaisista johtamiskulttuureista tai toimialan erityisominaisuuksista. (Ikävalko & Uimonen 1996, 182.) Vaikka ihmiset usein samassa yhteisössä jakavat käsityksensä, jokainen ihminen tulkitsee identiteettimääritelmän omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Paineita yhtenäisyyden muodostumiselle tuo se, että sekä ulkoisten sidosryhmien että sisäisten työntekijäryhmien odotukset vaihtelevat ja voivat olla hyvin erilaiset. Koska identiteettiin vaikuttavat organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, toimintaympäristön muutokset voivat tehdä identiteetin alttiiksi muutoksille. Toisekseen erilaiset identiteettikäsitykset voivat olla haasteellisia johdolle, sillä sen tehtävänä on saada organisaatiosta mahdollisimman yhtenäinen. Kuitenkin eri ihmisten tulkinnat ja käsitykset asioista muokkaavat identiteetin usein erilaisiksi osakokonaisuuksiksi. Esimerkiksi erot intresseissä tai kulttuurisissa taustoissa voivat vaikuttaa identiteettien tulkintaan. (Peltonen 2010, 3.)

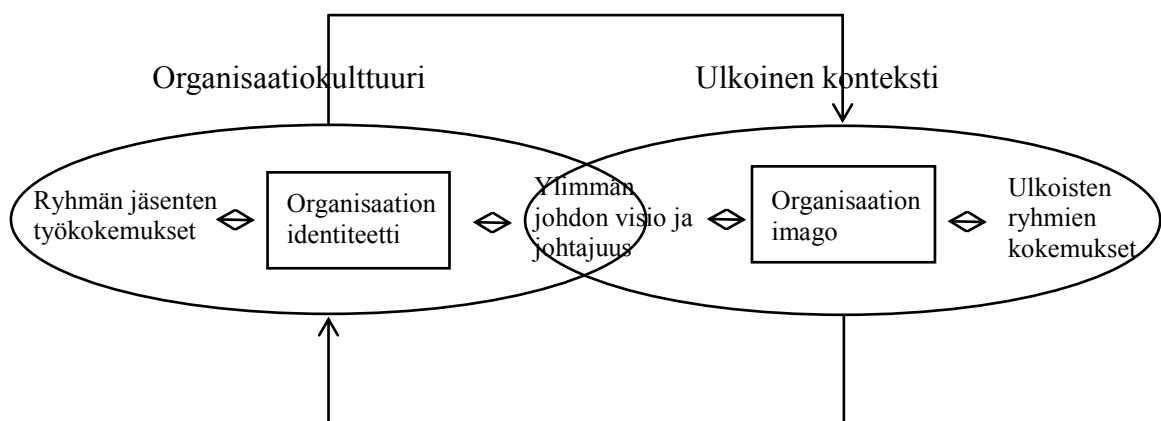
### **Identiteetin suhde imagoon**

Identiteetin ja imagon, mutta myös maineen, käsitteiden välillä on selkeä yhteys. Organisaation identiteetti voi heijastaa persoonallisuuteen ja erottuvuuteen liittyviä tekijöitä, jolloin sen on mahdollista vaikuttaa organisaation imagoon. Toisaalta identiteetti voi heijastaa organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten laatua ja suorituskykyä, jolloin se voi vaikuttaa organisaation



maineeseen. (Tuominen 2011, 56.) Identiteetillä pyritään vaikuttamaan imagoon, mutta lopulta sidosryhmät luovat kuvansa organisaatiosta itse. Yhtenäinen identiteetti ohjaa organisaation toimintaa ja suorituskkyä, joiden avulla organisaatio muodostaa imagonsa ja ansaitsee maineensa. (Markkanen 1999, 28.)

Puusan (2006, 4–6) mukaan identiteettiä voidaan kuvata organisaation sisäisenä tilana, josta heijastuu organisaation ulkopuolelle erilaisia mielikuvia, joiden perusteella imago syntyy. Täten identiteetin kehittämisessä tulee ottaa huomioon sen vaikuttavuus ja toisaalta vastaavuus imagon kanssa. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan imagoon ja identiteettiin. Imago vaikuttaa identiteettiin ja toisinpäin, ja omaksuttu organisaatiokulttuuri tarjoaa tulkintoja niiden väliselle vertailulle. Kulttuuri ikään kuin luo olosuhteet, joiden pohjalle identiteetti muodostuu ja jossa imagoa tulkintaan. Näiden tekijöiden pohjalta luotu tulkinta organisaatiosta vaikuttaa siihen, millaisena imagoa pyritään heijastamaan organisaation ulkopuolelle. Vaikka identiteetti on tiiviissä yhteydessä organisaation sisäiseen kulttuuriin, Puusan mukaan organisaation identiteetin luominen voidaan osittain ulkoistaa. Identiteetin tarkoituksena on luoda organisaatiosta tunnistettava sidosryhmien silmissä. Tällöin voidaan hyödyntää erilaisia ulkoisia tunnusmerkkejä, kuten nimeä ja logoa. Myös imagon rakentamisessa hyödynnetään erilaisia aisteihin vetoavia elementtejä, joten tästäkin näkökulmasta identiteetillä on olennainen yhteys imagon kanssa.



Kuvio 3 Kulttuurin, identiteetin ja imagon suhde. Hatch & Schultz 2002, 361.

Kuviossa 3 havainnollistetaan, kuinka organisaation identiteetti ja imago muotoutuvat sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat ihmisten kokemukset työstään sekä ylimmän johdon visio ja johtajuuskäytännöt. Ulkoisia tekijöitä edustavat ulkoisten

ryhmien kokemukset, joihin vaikuttavat osaltaan myös organisaation ylimmän johdon toiminta. Identiteetti muotoutuu työntekijöiden ja johdon välisen toiminnan tuloksena, jota ohjaa organisaation kulttuuri. Sekä johto että työntekijät toimivat ulkopuolisten silmissä omaksumansa identiteetin mukaisesti, jolloin syntynyt identiteetti ohjaa imagon muodostumista. Vuorovaikutus tahojen välillä voi olla joko suunniteltua toimintaa oman toiminnan edistämiseksi tai tavallista arkipäiväistä kanssakäymistä. Toiminnassa ulospäin heijastettu organisaatioidentiteetti saa vaikutteita havaitusta imagosta, jolloin niiden välille muodostuu tiivis yhteys. (Hatch & Schultz 2002, 361–362)

Ulkoinen imago voi vaikuttaa siihen, kuinka organisaation jäsenet näkevät organisaation ja sen johdon. Imagon ollessa positiivinen myös sen toiminta ja johto näyttäytyy hyvässä valossa, mikä helpottaa organisaatioon samaistumista. Kuten todettu (ks. Whetten & Mackey 2002), organisaation identiteetille on ominaista sen pysyvyys. Gonzalezin ja Chakrabortyn (2012, 57) mukaan tämä tukee sitä ajatusta, samaistuminen tapahtuu ensisijassa organisaatioon, jonka imago ja maine koetaan positiivisina. Organisaation jäsenten vaihtuvuus on täten toissijaista, mutta identifioinnin näkökulmasta johdon ja muiden jäsenten samankaltaiset arvot ja uskomukset vaikuttavat samaistumisen tasoon.

### **4.3 Mielikuva**

Mielikuvia käsitteellistettäessä hyödynnetään Karvosen (1997) esittämää jakoa, jonka perusteella hän luokittelee Bouldingin (1973), Nimmon ja Savagen (1976) sekä Alvessonin (1990) teorial sisällöllisesti pikemminkin mielikuvia kuin imagoa käsitteleviksi. Termillisesti edellä mainitut tutkijat ovat käyttäneet käsitettä ”image”, mutta termin sisällön perusteella kuvaukset tukevat myös tässä tutkimuksessa hyödynnettävää mielikuvan käsitettä. Termi ”image” on kappaleessa 4.3 käännetty mielikuvaksi.

Mielikuva on aina organisaatioiden sijaan yksittäisten henkilöiden omaisuutta, joten lähettäjätahon viestintä ei sisälly mielikuvan käsitteeseen. Viestien merkitys on lähinnä siinä muutoksessa, jonka ne aiheuttavat mielikuvaan. Mielikuvat pohjautuvat ensisijaisesti tosiasioiden sijaan tunteisiin ja arvokäsityksiin. Arvoasteikot määrittävät pitkälti sen, kuinka viesti vaikuttaa henkilön mielikuviin. Esimerkiksi neutraalilla viestillä on hyvin vähän tai ei ollenkaan vaikutusta. Henkilön subjektiivisista arvoasteikoista huolimatta monet yksilöt tulkitsevat viestejä samalla tavalla ja yhteisöjen tärkeänä siteenä on julkinen kuva, eli jaettu käsitys asioista. Julkistenkin kuvien

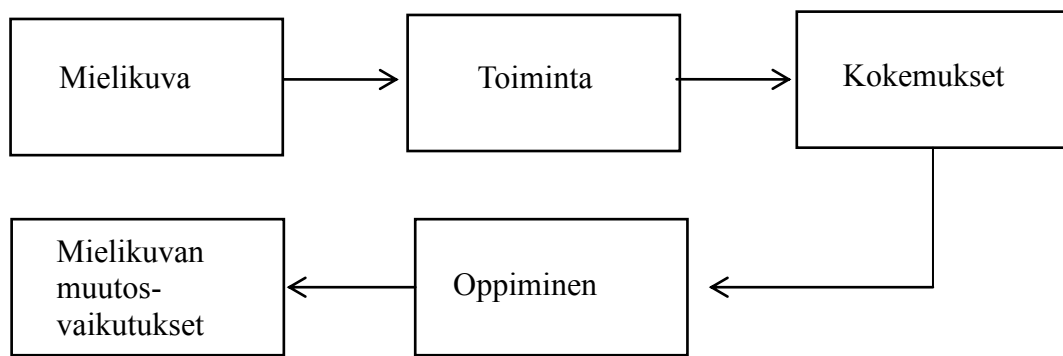
lähtökohtana on yksilön subjektiivinen käsitys, josta mielikuva tulee julkiseksi sitä muille siirrettäessä. Bouldingin mukaan todellisuutta ei voi edes tulkita muuten kuin subjektiivisesti prosessoituna. Jotta yleisestä ja yhteistä ymmärrystä voitaisiin lisätä, on mahdollista verrata lähinnä yksittäisten ihmisten tekemiä havaintoja toisten ihmisten tekemiin havaintoihin. (Boulding 1973, 54–64.)

Nimmon ja Savagen (1976, 8–9) mukaan mielikuva muodostuu, kun kohteesta saatujen viestien havaitsemisen tuloksena syntyy subjektiivisesti tulkittu tietorakenne kohdetta koskien. Tietorakenteen muodostumiseen vaikuttavat niin ulkoapäin tulevat viestit kohteesta kuin viestin vastaanottavan ihmisen henkilökohtaiset, kognitiiviset tekijät. Informaatiota sisältävät viestit vaikuttavat olennaisesti mielikuvissa tapahtuviin muutoksiin. Heidän määritelmässään olennaista on viesti-kuva-suhde, sillä mielikuvat syntyvät lähettäjä- ja vastaanottajatahojen vuorovaikutuksen tuloksena. Mielikuvien syntyminen vaatii siis vähintään kahta osapuolta, joista molemmat vaikuttavat viestinnän ja havaitsemisen lopputulokseen. Ajattelu poikkeaa osittain Bouldingin (1973) teoriasta, joka korostaa lähinnä vastaanottajan roolia mielikuvien muodostumisessa. Kuitenkin jokaisella henkilöllä on mielikuvien pohjalta syntynyt kuva maailmasta, joka on totta hänelle.

Alvesson (1990, 375–376) viittaa mielikuvan käsitteellä henkilön kohteesta muodostuneeseen sisäiseen kuvaan, jonka henkilö on luonut omien kokemusien perusteella. Kohteesta välitetyissä ominaisuuksissa yhdistyy sekä viestin lähettäjän että vastaanottajan ominaisuuksia. Näin ollen henkilö ei vastaanota viestiä sellaisenaan, vaan omaan persoonaansa, asenteisiinsa ja vaikutelmiinsa mukautettuna. Mielikuva syntyy yksittäisten ja pinnallisten tietojen kautta, joita kohteesta on saatu muun muassa median ja kuulopuheiden kautta. Omakohtaiset kokemukset kohteen kanssa ovat harvoin mielikuvan syntymisen lähteenä. Jotta organisaatio voisi luoda itsestään positiivista kuvaa kohderyhmissä, sen täytyy itse aktiivisesti luoda kuvaa itsestään.

### **Mielikuvan muodostuminen**

Kun yhteisöllä itsellään on selkeä käsitys omasta tehtävästään ja toiminta-ajatuksestaan, se heijastuu työyhteisön kaikessa toiminnassa myös ylöspäin. Organisaation sisäinen tavoitekuva muuttuu tällöin organisaation jokapäiväiseksi käytännöksi ja toimintakulttuuriksi. Jokainen työntekijä edustaa toimissaan yhteisössä noudatettavaa toimintamallia. Käytännön toteutuksessa se muodostuu havaittavaksi asiaksi, jonka pohjalta ihmiset voivat rakentaa itselleen mielikuvan organisaatiosta. (Karvonen 1999, 120.)



Kuvio 4 Mielikuva toimintaratkaisujen taustalla / Mielikuvan muutosprosessi. Rope & Mether 2001.

Mielikuvassa on kyse viestin vastaanottajan toiminnasta ja siitä, kuinka havainnoija tulkitsee viestin. Esitys vaatii vastaanottajan ja tulkitsijan, jotta sitä voidaan pitää viestinä. Viesti puolestaan vaatii tietoa ja ymmärrystä, jotta henkilö voi muodostaa siitä mielikuvan. Mielikuvaa tai imagoa ei voida tavoittaa muuten kuin joillain tapaa tulkittuna. Mikään ei sellaisenaan suoraan siirry ihmisen ymmärrykseen, vaan aina vaaditaan aktiivista tulkintaa käsityksen muodostamiseksi. Lisäksi muodostetut merkitykset voivat vaihdella paljon ihmisten välillä, mutta vaihtelua tapahtuu myös samalla henkilöllä eri aikoina. (Karvonen 1997, 53.)

Mielikuva organisaatiosta muodostuu sekä omien kokemusten että muualta saatujen tietojen pohjalle. Kuten kuvio 4 osoittaa, mielikuvat vaikuttavat henkilön toimintaan. Tehdyt toimintaratkaisut taas vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia henkilö saa kohteesta. Kokemusten perusteella tapahtuu oppimista muun muassa sen suhteen, ovatko henkilön mielikuvat tietystä asiasta vastanneet todellisuutta tai palvelleet henkilön toimintaa. Oppimisen perusteella taas tapahtuu muutoksia omaksutuissa mielikuvissa, mikä käytännössä tarkoittaa joko mielikuvan vahvistumista tai heikkenemistä. Toisinaan mielikuva voi muuttua täysin aikaisemmasta.

Sekä organisaation johto että sen henkilöstö vaikuttavat siihen mielikuvaan, joka organisaatiosta syntyy. Organisaation johto vaikuttaa mielikuvaan niin välillisesti kuin välittömästi. Välillisesti johto vaikuttaa esimerkiksi valitsemiensa toiminnallisten ratkaisujen kautta, ja välittömästi johto vaikuttaa esimerkiksi oman julkisuudessa esillä olevan toimintansa kautta. Henkilöstön rooli on olennainen, sillä välitettyjen mielikuvien johdonmukaisuuden takaamiseksi henkilöstön toiminnan tulee olla valittujen mielikuvatavoitteiden mukaista. Mielikuva organisaatiosta rakentuu sekä sen

sisäiselle sidosryhmälle, eli henkilöstölle, että sen ulkoisille sidosryhmille. (Rope & Methner 2001, 120–121.)

### **Mielikuvan suhde imagoon**

Perinteisen viestintäkäsitykseen mukaan mielikuva ja imago on usein erotettu toisistaan. Tällöin imagolla viitataan lähettäjäpuolen toimintaan ja mielikuvalla vastaanottajapuolen toimintaan. Imagoa voidaan kuvata merkkien kokoelmana, joista valitaan kohderyhmän perusteella materiaalia esitettäväksi. Mielikuva puolestaan on se tulkinta, joka syntyy tulkitsijassa annettujen merkkien perusteella. (Karvonen 1997, 32–33.)

Myös Nummisen (1994, 40) mukaan ero imagon ja mielikuvan käsitteen välillä on siinä, että imago koskee lähinnä viestin lähettäjän viestinnällistä puolta, kun taas mielikuva koskee vastaanottajan kognitiivista ja tulkinnallista puolta. Kuitenkin eri tutkijat, kuten Boulding (1973) ja Alvesson (1990) hahmottavat lähettäjän ja vastaanottajien roolit hieman eri tavoin. Yleisesti imagoa voidaan pitää mielikuvaa neutraalimpana käsitteenä, sillä siitä puuttuu ihmisten subjektiivinen tulkinta. Imagon tuottamista voidaan lähestyä esittämisen ja merkkien valinnan näkökulmasta, jotta saataisiin mahdollisimman houkutteleva kokonaisuus yleisölle tulkittavaksi. Mielikuvien puolella huomiota tulee kiinnittää symboliikkaan, sillä ihmiset tekevät tulkintoja eri tavalla kognitiivisten resurssiensa ja elämäntilanteidensa mukaan. Täten mielikuvien syntyminen ja muokkaantuminen vaihtelee paljon henkilöiden välillä.

Siipolan (1998, 87) mukaan imago on jotain mielikuvan sekä tietoisesti tuotetun esityksen väliltä. Imago on julkinen, mutta mielikuvaan suhteutettuna sille on ominaista, että se edellyttää aktiivista toimintaa halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Mielikuva taas syntyy myös silloin, kun sen eteen ei tehdä mitään. Mielikuva samasta kohteesta voi toisella ihmisellä olla myönteinen ja toisella ihmisellä negatiivinen. Imagon rakentamisella yritetään saavuttaa kohteesta positiivinen käsitys, joten tarkoituksenmukaisuus on sille luontevaa.

## **4.4 Maine**

Abratt ja Kleyn (2012, 11) kuvaa organisaation mainetta sidosryhmien aikojen saatossa muodostamana kokonaisvaltaisena arviona organisaatiosta. Arvio perustuu sidosryhmän jäsenten kokemuksiin organisaatiosta, organisaation edustajista syntyneisiin mielikuviin sekä erilaiseen

kommunikaatioon, jolla on saatu tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta suhteessa sen kilpailijoihin. Dowlingin (2004, 20) mukaan maineen kokonaisvaltaisesta arviosta selviää, missä määrin ihmiset näkevät organisaation joko hyvänä tai huonona. Hyvä maine tuo organisaatiolle luottamusta, kun taas huono maine ei.

Fombrunin (1996, 72) mukaan organisaation maineella tarkoitetaan havaintojen kokoelmaa, jossa yhdistyvät menneet tapahtumat ja tulevaisuuden odotukset, jotka yhdessä kuvaavat organisaation kokonaisvetovoimaa sen sidosryhmien silmissä. Maineen taustalla ovat ainutlaatuinen ja kestävä identiteetti sekä yleisölle johdonmukaisesti tuotetut mielikuvat organisaatiosta. Maine koostuu useista ominaisuuksista, joista olennaisimpina voidaan mainita uskottavuus, luotettavuus ja vastuullisuus. Mainetta voidaankin kuvata vahvasti velvollisuuksiin liittyvänä käsitteenä. Maine muodostuu niiden tarinoiden yhteisvaikutuksesta, joita sidosryhmien keskuudessa kerrotaan organisaatiosta.

Lange ja Lee (2011, 156, 164–168) nimeävät maineelle kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus, tunnettuus, tarkoittaa sitä, kuinka tietoisia organisaatiosta ollaan sen merkittävyyden ja näkyvyyden osalta. Tunnettuus kattaa organisaatiosta tehdyt huomiot ja saadut tiedot, jotka ovat kertyneet pitkälti viestinnän perusteella. Tunnettuus jostain viittaa siihen, kuinka yleisö voi omien intressiensä perusteella ennakoida organisaation palveluita ja tuotteita sekä niiden tasoa. Ominaista ulottuvuudelle on luottamuksen taso, joka heijastelee uskoa tulevaisuuden tuotoksiin. Toinen ulottuvuus, yleinen pidettävyys, tarkoittaa havaintoja ja mielipiteiden muodostumista siitä, pidetäänkö organisaatiota esimerkiksi vetovoimaisena ja tehokkaana vai ei. Olennaista on tunteiden muodostumisen taso ja tunteiden syvyys sekä pidettävyyden että epäsuosion kohdalla.

Tunnettuus jostain- ja yleinen pidettävyys-ulottuvuuksille on ominaista se, että niihin sisältyy henkilön tulkinta organisaation maineesta. Niiden ero on siinä, että tunnettuus jostain käsittää ihmisen henkilökohtaisia odotuksia organisaation ominaisuuksista tai tuotoksista, kun taas yleinen pidettävyys tukeutuu yleisiin ja jaettuihin havaintoihin organisaatiosta. Kolmas ulottuvuus, pelkkä tunnettuus, ei sisällä henkilön omaa tulkintaa organisaatiosta. Olennaista on siis arvostelman muodostaminen ja julkilausuminen, joiden perusteella organisaatiolla on joko hyvä tai huono maine. (Lange & Lee 2011, 156, 164–168, Rindova 1997, 189–194.)

Organisaation työntekijät tekevät havaintoja maineesta usean eri ominaisuuden perusteella. Olennaisimpina voidaan pitää sitä, millaisena ulkoiset sidosryhmät pitävät organisaation

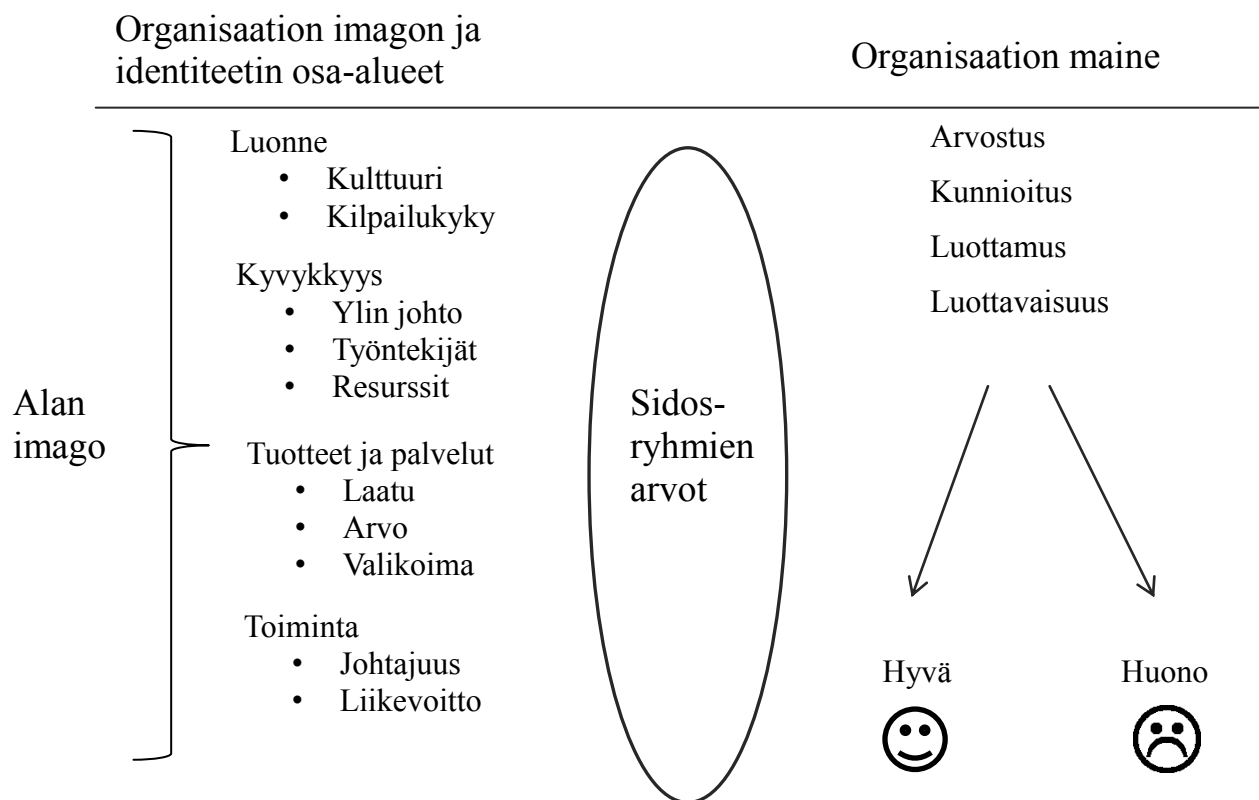
kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja yhtenäisyyttä. Kuten aiemmin todettiin, ulkoisten sidosryhmien mielipiteet luovat pohjaa myös identiteetin muodostumiselle. Sidosryhmien arviointi maineesta pohjautuu organisaation tuotteisiin ja palveluihin, organisaation tunnettuuteen ja sen asemaan suhteessa markkinoihin ja kilpailijoihin. Vahva ulkoinen maine viestii työntekijöille organisaation luotettavuudesta, kun taas huono maine heikentää työnantajasta tehtyjä havaintoja. (Gillespie & Graham 2009, 132.) Hyvä maine onkin arvokasta, sillä se parantaa luottamusta organisaatioon, jolloin eri sidosryhmät ovat halukkaita olemaan tekemisissä organisaation kanssa. Maine heijastaa organisaation arvoja, kulttuuria ja strategiaa. Maine luo luottamusta organisaatioon, jolloin syntyy tunnepohjainen side tärkeiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja asiakkaiden, välille. Positiivisena koettu maine ja sen perusteella syntynyt luottamus tuovat uskottavuutta organisaation toimintaan myös tulevaisuudessa. (Dowling 2004, 22, 34.)

### **Maineen muodostuminen ja maineenhallinta**

Karvosen mukaan maineen muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät, jotka eivät ole täysin organisaation hallittavissa. Näitä tekijöitä ovat muun muassa ihmisten omat, henkilökohtaiset kokemukset, keskustelut muiden ihmisten kanssa ja median kautta välittyneet viestit. (Pitkänen 2001, 18) Sidosryhmän kokemukset organisaatiosta voivat Clardyn (2005, 6) mukaan olla joko välillisiä, jolloin joku muu on kertonut omista kokemuksistaan, tai välittömiä, jolloin henkilö itse on asioinut kyseisen organisaation kanssa. Välitön kokemus pitää sisällään kontaktin organisaation edustajan kanssa, mutta se voi välittyä myös organisaation edustajan tuottaman tuotteen tai palvelun laadun kautta. Näin ollen välittömän kokemuksen ei tarvitse olla henkilöiden välinen. Jokainen kontakti organisaatioon voi olla osittain sekä välillinen että välitön.

Hyvä maine muodostuu, kun organisaatio korostaa itsestään yleisön silmissä olennaisia ominaisuuksia ja luo täten itsestään suosiollisia mielikuvia. Suosiollisia mielikuvia voidaan luoda esimerkiksi siten, että organisaatio pyrkii ehkäisemään siitä syntyneitä negatiivisia huhuja avoimen tiedottamisen avulla. (Fombrun 1996, 9-11, 28.) Organisaation tehtävänä on siis tarjota erilaisia rakennusaineita maineen muodostamista varten. Erilaiset ärsykkeet, kuten median välittämä tieto tai vuorovaikutus organisaation jäsenten kanssa, saa sidosryhmän jäseniä muodostamaan käsityksensä organisaatiosta. Aluksi havainnoista muodostuu osittain pinnallinen ja häilyvä käsitys, jota voidaan tässä yhteydessä nimittää imagoksi. Ajan kuluessa näkemykset organisaatiosta vahvistuvat, jolloin voidaan puhua maineen muodostuneen. (Abratt & Kleyn 2012, 4.)

Daviesin, Chunin, Da Silvan ja Roperin (2003, 58–65) mukaan maine muodostuu useiden eri tahojen yhteisestä näkemyksestä organisaatiosta, eli maine muodostuu vuorovaikutuksessa yleisön kanssa. Nämä tahot voidaan jakaa organisaation näkökulmasta sisäisiin ja ulkoisiin. Organisaatiota lähellä olevaan sidosryhmään voidaan lukea johdon ja työntekijöiden ohella muun muassa omistajat ja paikalliset yhteisöt. Ulompia tahoja voivat olla muun muassa organisaation kilpailijat ja media. Tahot arvioivat organisaatiota eri tavoin. Kun henkilön odotukset ja kokemukset organisaatiosta ovat yhtenäiset, hyvä maine on helpoin saavuttaa.



Kuvio 5 Maineen muodostuminen. Mukailtu. Dowling 2004.

Kuvio 5 esittää Dowlingin (2004, 30) näkemyksen maineen muodostumisesta. Maineen perustana toimivat organisaation identiteetti ja imago, joiden arviointiperusteena käytetään organisaation luonnetta, kyvykkyyttä, tuotteita ja palveluita sekä toimintaa. Arviointi perustuu omiin kokemuksiin organisaatiosta ja siihen, mitä sen ominaisuuksista yleisesti tiedetään. Myös toimialan yleinen imago muovaa syntyneitä käsityksiä. Sidosryhmien erilaisten arvojen ja tarpeiden täyttämisen taso määrää maineen laadun. Olennaista taustalla on luottamus, joka ylipäänsä saa henkilön asioimaan organisaation kanssa. Ajan saatossa, useiden kokemusten muovaamana on mahdollista tehdä



pysyvämpiä arvioita maineen hyvyydestä tai huonoudesta. Kun organisaation maine on hyvä, myös sen imago on sidosryhmän arvojen mukainen. Kun imago on henkilön silmissä positiivinen, myös vuorovaikutus organisaation kanssa on mielekästä.

Hyvä maine on organisaatiolle arvokasta pääomaa. Maine vahvistuu tehokkaan palvelun tai tuotteen avulla, mutta myös organisaation johtamiskäytännöt ovat olennaisessa roolissa. Maine pohjautuu imagoon ja identiteettiin, joita johdon toimintamallit heijastavat joka päivä. (Fombrun 1996, 9-11, 28.) Mainetta kehitettäessä olennaista on ylimmän johdon sitoutuminen, koska sillä on pääasiallinen vastuu maineen johtamisesta. Toisaalta myös johdon hyvä maine mahdollistaa sidosryhmien luottamuksen organisaatioon mainetta edelleen kehitettäessä. Kuitenkin maineen rakentamiseen tarvitaan koko organisaatiota. Jokaisella organisaation jäsenellä on tässä olennainen rooli, sillä mainetta välittyy jokaisessa kontaktissa, joka organisaatiolla on sen ulkoisiin sidosryhmiin. (Heinonen 2006, 172.)

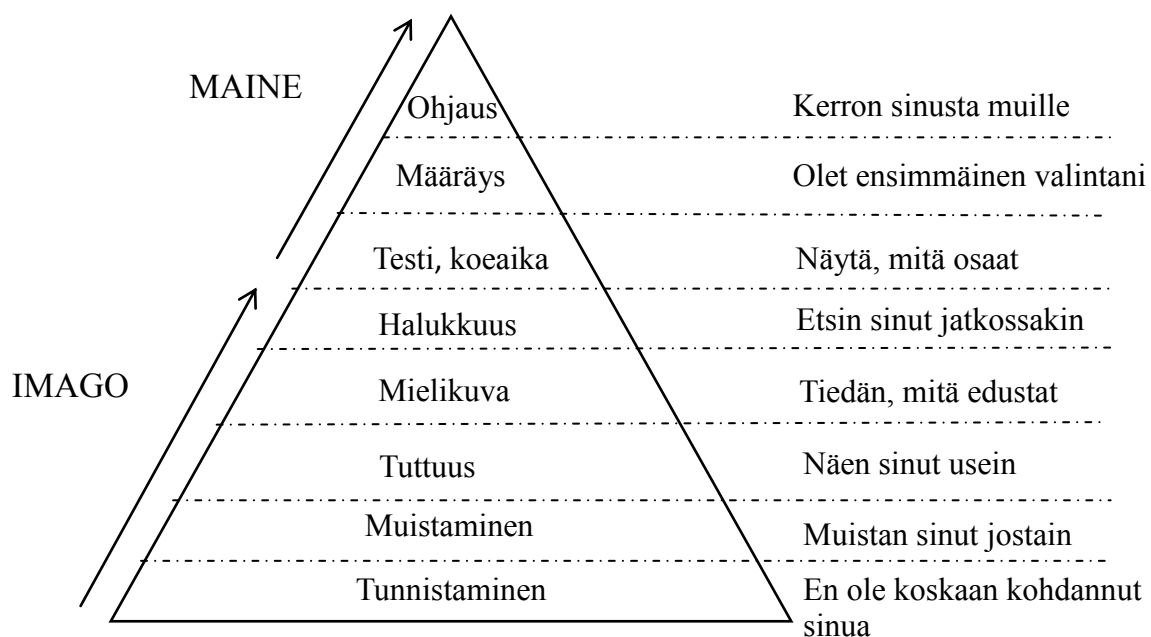
Maine vaikuttaa laajasti organisaation toimintaan, sillä se vaikuttaa siihen, kuinka organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät näkevät organisaation ja toimivat sen kanssa. Maineenhallinnan merkitys on kasvanut, sillä organisaatio on jatkuvasti vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, joiden näkemyksistä maine muodostuu. Sidosryhmien valinnat ja toiminta näkyvät myös organisaation taloudellisessa tuloksessa. Hyvä maine johtaa sidosryhmien positiiviseen ja kannustavaan käyttäytymiseen, mikä edesauttaa organisaation toiminnan ja tuloksen parantumista. Maine siis vaikuttaa sidosryhmän jäseniin niin tunteiden kuin toiminnan tasolla. Ne sidosryhmät, jotka kokevat maineen huonona, eivät luota organisaatioon ja eivät halua olla sen kanssa tekemisissä. (Clardy 2005, 6-7.) Organisaation tuleekin ottaa huomioon tekijöitä, joita sen eri sidosryhmät pitävät tärkeänä maineen osalta. Tekijöiden merkittävyys sidosryhmien välillä voi vaihdella suuresti.

Hyvän maineen saavuttaminen kestää usein kauan, mutta sen menettäminen voi tapahtua nopeasti. Maineen menettämisellä voi olla hyvin kokonaisvaltaisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Kun sidosryhmien jäsenet menettävät luottamuksensa organisaatioon, he eivät enää hanki organisaation tuotteita tai palveluita, suosittele sitä muille tai hakeudu sinne työskentelemään. Menetetyn maineen korjaaminen on hyvin työläs ja aikaavievä prosessi.

## Maineen suhde imagoon

Organisaation maine on pitkälti riippuvainen imagosta, ja niillä on molemminpuolinen suhde. Maine vaikuttaa omalta osaltaan siihen, kuinka ihmiset kokevat organisaatiosta välittyneet mielikuvat ja imagot. (Rindova 1997, 189–194.) Koska maine muotoutuu suhteellisen pitkän ajan kuluessa, sitä voidaan pitää imagoa kestävämpänä. Bromleyn (2001, 316–318) mukaan ero imagon ja maineen kestävyudessa voi johtua siitä, että maine perustuu velvoitteille, kun taas imago perustuu käsityksille ja havainnoille, jotka usein ovat alttiita muutoksille. Imagoa voidaankin pyrkiä rakentamaan tietoisesti vaikuttamalla ihmisten havaintoihin, mutta maine ansaitaan pitkäaikaisella ja vakaalla työllä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Aula & Heinonen 2002.)

Dowlingin (2002, 138) ja Heinosen (2006, 34) mukaan imagolle on ominaista sen tunnistaminen ja tuttuus, joiden pohjalta muodostuu mielikuvia siitä, halutaanko kyseistä palvelua tai tuotetta käyttää jatkossakin. Useiden kokemusten jälkeen henkilölle on määrittynyt imagoa tarkempi ja pysyvämpi käsitys kohteesta, jolloin voidaan sanoa maineen muodostuneen. Kuten kuvasta 6 voidaan todeta, imago ja maine kehittyvät osin lomittain. Imago rakentuu, kun henkilö tunnistaa kohteena oleva asian ja alkaa liittää siihen mielikuvia. Kun luotujen käsitysten perusteella henkilö on halukas kokeilemaan havaintojen kohdetta jatkossa ja kertomaan siitä muille ihmisille, voidaan sanoa maineen muodostuneen.



Kuva 6 Imagon ja maineen suhde. Dowling 2004, 138; Heinonen 2006, 34)

Imagoa ja mainetta yhdistää se, että niiden taustalla on vuorovaikutteinen prosessi, jossa yhdistyvät organisaation toiminta, sen lähettämä hallittu viestintä sekä sidosryhmien keskuudessa esiintyvät tiedot ja kokemukset. Tuomisen mukaan (2011, 55–56) imago ja maine ovat harvoin yhdenmukaisia eri sidosryhmien välillä. Sekä sidosryhmien odotukset että niiden vuorovaikutus organisaation kanssa vaihtelevat laajalti. Tämä voi vaikuttaa käsityksiin ja arviointitapoihin, joilla sidosryhmät tarkastelevat organisaation imagoa ja mainetta.

Tarkasteluun voidaan liittää myös identiteetin suhde imagon ja maineen käsitteisiin. Daviesin ym. (2003, 61) määritelmän mukaan imagolla tarkoitetaan ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä organisaatiosta, kun taas identiteetti kuvaa sisäisiä näkemyksiä organisaatiosta. Maine puolestaan on kokonaisvaltainen termi, johon sisältyvät näkemykset niin organisaation maineesta, imagosta kuin identiteetistä. Myös Dowlingin (2004, 21) mukaan käsitteillä on tiivis suhde. Hänen mukaan identiteetillä viitataan siihen, kuinka organisaatio esittää itsensä sidosryhmille. Imagosta puhuttaessa taas käsitellään sitä, mitä sidosryhmät ajattelevat tai niiden luullaan ajattelevan organisaatiosta. Organisaatio korostaa sen identiteetin parhaita puolia mahdollisimman hyvän imagon saavuttamiseksi. Mikäli tämä on tehty onnistuneesti, organisaatiolla voidaan sanoa olevan hyvä maine.

## **4.5 Luottamus**

Rousseau (1998, 395) määrittelee luottamuksen psykologiseksi tilaksi, jossa ollaan valmiita hyväksymään toisen osapuolen haavoittuvuus positiivisten odotusten tai aikeiden vuoksi. Luottamus syntyy, kun henkilö kokee toisen osapuolen olevan kykenevä ja halukas toimimaan hänen intressiensä mukaisesti. Myös Mayer, Davis & Schoorman (1995, 85) nostavat luottamuksessa esiin haavoittuvuuden hyväksymisen. Luottamuksen syntyy vaaditaan, että henkilö kykenee olemaan toisen osapuolen edessä haavoittuva sen sijaan, että etusijalla olisi vastapuolen toiminnan kontrollointi. Haavoittuvuus on riskinottamista. Luottamus ei itsestään tarkoita riskinottamista, vaan pikemminkin valmiutta ja halua ottaa riski.

Riski on olennainen osa luottamuksen käsitettä niin psykologiselta, sosiaaliselta kuin taloudelliselta kannalta. Riskiä voidaan kuvata riskinottajan näkemyksenä siitä, kuinka todennäköinen on tappion mahdollisuus. Riski ja luottamus mahdollistavat toisensa. Luottamusta ei tarvittaisi, mikäli toiminnan lopputuloksesta voitaisiin olla varmoja eikä niihin täten sisältyisi riskejä. Riskin ohella

luottamukselle on ominaista osapuolten keskinäinen riippuvuus. Luottamuksesta syntyviä hyötyjä on vaikea saavuttaa, mikäli osapuolet eivät ole valmiita turvautumaan toisiinsa hyötyjen saavuttamiseksi. Riskin ottamisen valmiuden taso ja henkilöiden välisen riippuvuuden aste vaikuttavat siihen, millaiseksi luottamus muodostuu. (Rousseau 1998, 395–396.)

Luhmann (1988, 3) erottaa toisistaan termit luottamus ja luottavaisuus. Yhteistä termeille on se, että lopputuloksena voi olla pettymys. Luottavaisuudesta on kyse silloin, kun ollaan luottavaisia, etteivät omat odotukset johda pettymykseen. Toimintaa kohtaan muodostuu aina jonkinlaisia odotuksia, ja siihen sisältyy mahdollisuus pettymykseen. Luottavaisuus vähentää pettymyksen mahdollisuuden merkitystä, sillä henkilö voi esimerkiksi ajatella pettymyksen mahdollisuuden olevan hänen kohdallaan hyvin pieni. Luottamus puolestaan edellyttää jonkin tason sitoutumista, koska siihen sisältyy ajatus riskistä. Riski on mahdollista jättää ottamatta, mutta tällöin menetetään myös luottamuksesta mahdollisesti seuraavat edut.

Erottelu luottavaisuuden ja luottamuksen välillä on riippuvainen henkilön havainnoista ja siitä, kuinka hän niitä arvottaa. Mikäli henkilö ei harkitse vaihtoehtoja, joita riski pitää sisällään, hän toimii luottavaisuuden periaatteiden mukaisesti. Jos henkilö tekee valinnan vaihtoehtojen välillä mahdollisesta pettymyksestä huolimatta, hän ottaa riskin, mutta luottaa tekemäänsä valintaan. Toisin sanoen luottamukseen sisältyy olennaisina elementteinä sekä riski että toiminta. Riski ja toiminta määrittyvät suhteessa toisiinsa, ja riski on koko ajan olemassa mukana toiminnassa. (Luhmann 1988, 5.)

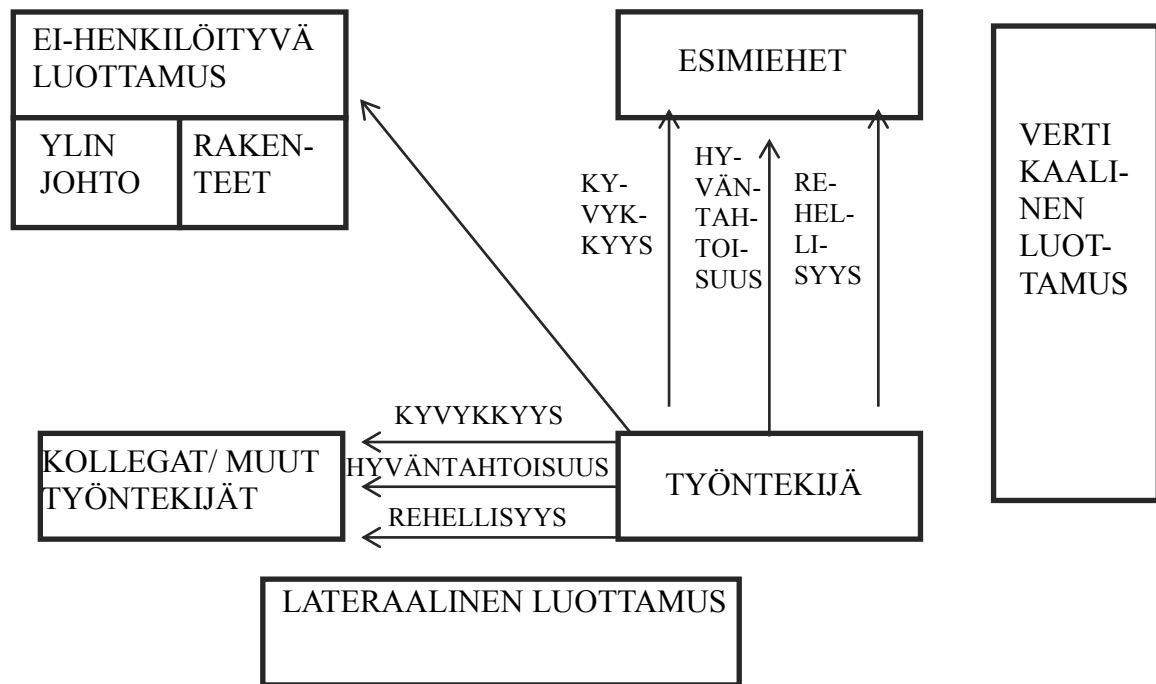
Mayer ym. (1995, 85–87) lisäävät luottamuksen termin tarkasteluun mukaan yhteistyön ja ennustettavuuden käsitteet. Luottamus ja yhteistyö voivat kulkea käsi kädessä, mutta ne eivät ole välttämätön edellytys toisilleen. Luottamus ei välttämättä johda yhteistyöhön, eikä yhteistyö aina perustu luottamukseen. Lisäksi tilanteessa ei aina muodostu riskiä. Ennustettavuus ja luottamus tavoittelevat epävarmuuden vähentämistä. Kuitenkin henkilön ennustettavuus ei välttämättä riitä luottamuksen syntymiseen. Esimerkiksi henkilö, joka toimii epäoikeudenmukaisesti ja itsekkäästi, voi herättää osittain luottamusta sen takia, että hänen toimintansa on johdonmukaista. Kuitenkin täydellinen luottamus puuttuu, sillä edellä kuvatun henkilön kanssa tuskin ollaan halukkaita olemaan haavoittuvia ja ottamaan riskejä.

## **Luottamuksen muodostuminen**

Luottamus muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuloksena. Luottamus on sosiaalinen mekanismi, jonka tehtävänä on luoda yhtenäisyyden tunnetta yhteisön jäsenten keskuuteen. Näin ollen sitä voidaan kuvata kollektiivisena ominaisuutena kuten sosiaalista pääomaakin. Organisaation voidaan tiivistää koostuvan sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja toiminnasta, joilla on keskeinen rooli syntyvälle sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. Olennaista luottamuksen taustalla on käsitys siitä, että yhteisön jäsenet jakavat samanlaiset intressit. Luottamusta ei kuitenkaan voi hankkia itselleen muuten kuin ansaitsemalla se omalla toiminnallaan. (Harisalo & Miettinen 2010, 34–35; Mäkipeska 2005, 26.) Esimerkkinä toimiminen onkin yksi ylimmän johdon tärkeistä tehtävistä työntekijöiden kannalta. Toisin sanoen jos esimieheen voidaan luottaa, myös koko organisaatiota kohtaan syntyy todennäköisemmin luottamusta.

Rehellinen ja säännöllinen viestintä on olennaisessa roolissa luottamuksen muodostumisessa. Työntekijät arvioivat usein luottamustaan organisaatioon suhteutettuna viestintäilmaston avoimuuteen, eli siihen, kuinka heitä kuunnellaan ja kuinka he vastavuoroisesti voivat kommunikoida organisaation hierarkiassa heitä ylempänä olevien tahojen kanssa. (Ahteela & Vanhanen 2011, 874.) Luottamukseen sisältyy vastavuoroinen antamisen ja saamisen periaate, sillä se pohjautuu osittain periaatteeseen, jonka mukaan toisen toiminta hyödyttää myös omaa toimintaa. Luottamukseen perustuva vastavuoroisuuden periaate tuo haasteita johtajuudelle ja yhteisöllisyyden rakentamiselle. (Mäkipeska 2005, 34–35.)

Kuvio 7 osoittaa, että luottamus voidaan jakaa sekä henkilöityvään luottamukseen, jota kuvassa edustavat lateraalinen sekä vertikaalinen luottamus, että ei-henkilöityvään luottamukseen (Costigan, Ilter & Berman 1998, 32–38). Henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen käsitteitä käydään läpi tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 7 Organisaation luottamuksen rakenne. Mukailtu. Costigan ym. 1998.

### Henkilöityvä luottamus

Ihmisten välinen henkilöityvä luottamus voidaan jakaa lateraaliseen ja vertikaaliseen luottamukseen. Lateraalinen luottamus kohdistuu kollegoihin ja muihin työntekijöihin, jotka ovat organisaatiossa samalla hierarkiatasolla, ja joilla on suhteellisen samantasoisia työtehtäviä. Vertikaalisella luottamuksella viitataan esimiehiin ja organisaation johtoon, joiden asema hierarkiassa on omaa asemaa korkeammalla tasolla. Erottelu pohjautuu ajatukseen siitä, että työntekijän on mahdollista luottaa pelkästään kollegoihinsa, muttei esimieheensä, tai toisinpäin. (McCauley & Kuhnert 1992, 269.) Kuitenkin huomionarvoista on, että luottamuksen syntymiseen ja kokemiseen vaikuttavat pitkälti luottajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmisten herkkyyks ja halu luottaa toiseen osapuoleen vaihtelevat suuresti. Herkkyyks luottaa toisiin ihmisiin voi ihmisen persoonallisuudesta riippuen vaihdella tilanteiden mukaisesti tai pysyä vakaana tilanteesta toiseen. (Mayer ym. 1995, 89.)

Lateraalinen ja vertikaalinen luottamus voidaan Mayerin ym. (1995, 92–94) jaotella edelleen kolmeen ominaisuuteen, jotka kohdistuvat toiseen henkilöön koettuun luottamukseen. Näitä ominaisuuksia ovat kyvykkyys, hyvántahtoisuus ja rehellisyys. Kyvykkyydellä viitataan taitoihin ja ominaisuuksiin, joiden ansiosta tietty henkilö saa vaikutusvaltaa omassa työtehtävässään. Luottamus kohdistuu vahvasti tiettyyn osaamisalueeseen, jolloin henkilöön ja tämän osaamiseen

voidaan luottaa tiettyjen työtehtävien osalta muttei välttämättä toisten. Esimerkiksi henkilö voi olla taitava teknistä osaamista vaativissa asioissa, mutta hänen sosiaaliset taitonsa asiakastilanteissa vaativat kehittämistä.

Hyväntahtoisuudella viitataan siihen, missä määrin luottamuksen kohde haluaa toimia luottajan hyväksi. Hyväntahtoisuus voi syntyä osapuolten välille syntyneestä siteestä ja myönteisestä suhtautumisesta. (Mayer ym. 1995, 92) Blomqvistin (1997, 2) mukaan hyväntahtoisuus voi käytännössä näkyä esimerkiksi esimiehen pyrkimyksenä organisoida työt joustavasti ja haluna kuulla alaisten näkökulmia päätöksiä tehtäessä.

Rehellisyyden ja luottamuksen suhde perustuu siihen, että luottaja kokee luottamuksen kohteen noudattavan hänen yleisesti hyväksymiään toimintaperiaatteita. Näitä periaatteita ovat käytännössä muun muassa avoin ja uskottava viestintä sekä oikeudenmukainen ja johdonmukainen toiminta. Luottamuksen tasoon vaikuttaa havaittu rehellisyyden taso, ei niinkään ihmisen henkilökohtaiset syyt tai arvot, joiden perusteella on muodostunut käsitys vastapuolen rehellisyydestä. (Mayer ym. 1995, 94.)

Mainitut kolme luottamukseen vaikuttavaa tekijää, kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys, ovat toisistaan erillisiä, ja ne voivat vaihdella suuresti. Jo pelkästään yhden tekijän puuttuminen tai sen heikkous voi vaikuttaa luottamukseen negatiivisesti. (Mayer ym. 1995, 95.) Samat ominaisuudet ovat olennaisia myös maineen kohdalla, sillä edellä mainittuja ominaisuuksia käytetään arvioitaessa organisaation mainetta. Luottamus onkin yksi olennaisimpia osa-alueita maineen syntymisessä ja kehittämisessä.

On tärkeä huomioda, että on eri asia luottaa organisaatioon tai ihmiseen. Organisaatioon luottaminen perustuu siihen, kuinka organisaatio käytännössä toimii ja herättävätkö sen toimintatavat luottamusta. Havainto sen luottamuksenarvoisuudesta voi perustua esimerkiksi johtajan persoonallisuuteen, organisaatiokulttuuriin tai yleisiin johtamiskäytäntöihin. Organisaatiota kohtaan tunnetusta luottamuksesta käytetään nimitystä institutionaalinen luottamus. Institutionaalisen luottamuksen voidaan nähdä koostuvan erilaisista organisaatiomekanismeista ja prosesseista, jotka eivät itsessään henkilöidy ja kohdistu kollegoihin tai esimiehiin. Tällöin henkilö voi luottaa organisaation toimintaan esimerkiksi työtovereiden mahdollisista vaihdoksista huolimatta. (Blomqvist 1997, 3, 32.)

Henkilöityvän ja institutionaalisen luottamuksen ohella voidaan nimetä kolmas luottamuksen muoto, ei-henkilöityvä luottamus. Ei-henkilöityvällä luottamuksella tarkoitetaan luottamusta, joka kohdistuu organisaation ei-henkilöityviin tekijöihin. (McCauley and Kuhnert 1992, 270–271; Vanhala 2001, 35) Ei-henkilöityvää luottamusta tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

### **Ei-henkilöityvä luottamus**

Ei-henkilöityvä luottamuksella tarkoitetaan luottamusta, joka kohdistuu organisaation ylimpään johtoon sekä yleisesti organisaatioon toiminnallisena rakenteena. Näitä toiminnallisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation ylin johto ja sen kyvykkyys, henkilöstöpolitiikka, visio ja strategia sekä oikeudenmukaiset toimintatavat ja rakenteet. Organisaation toiminta vaatii luottamusta niin sen rakenteelliseen kuin sosiaaliseen puoleen. (Blomqvist, Puumalainen & Vanhala 2011, 486–488.) Ei-henkilöityvä luottamus eroaa institutionaalisesta luottamuksesta, sillä jälkimmäinen viittaa enemmänkin instituutioihin, kuten organisaation toimielimiin tai nimeen, sekä virallisiin sosiaalisiin rakenteisiin, kuten organisaation jäsenyyteen. (Vanhala 2011, 33.)

Ylimmällä johdolla ei-henkilöityvässä luottamuksessa viitataan pääjohtajaan tai johtoryhmään, eli ihmisiin, jotka ovat organisaation hierarkiassa korkealla. Luottamus kohdistuu ennen kaikkea johdon kyvykkyyteen ja päämääriin. Ylimmän johdon näkyvä rooli ja heidän johtamistapansa vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen ei-henkilöityvästä luottamuksesta. Luottamus ylimpään johtoon perustuu enemmänkin johdon tekemien päätösten tuloksiin kuin henkilökohtaiseen, suoraan kanssakäymiseen johdon kanssa. Olennaisessa osassa luottamuksen muodostumisessa on toiminnan koettu oikeudenmukaisuus. (Costigan ym. 1998, 32–38.) Organisaatiot voivat hyötyvät ei-henkilöityvästä luottamuksesta. Mikäli työntekijä kykenee luottamaan organisaatioon ja tulevaisuuteensa siinä, luottamus voi syntyä johdon ja kollegoiden mahdollisesta vähäisestä tuesta huolimatta. Toisin sanoen korkeaan luottamuksen tasoon ei vaadita, että työntekijä henkilökohtaisesti tuntisi ylimpiä päätöksentekijöitä ja heidän intressejään, tai luottaisi näihin. Tämän seikan tulisi tehostaa organisaation toimintaa. (Blomqvist ym. 2011, 505.)

McCauleyn ja Kuhnertin (1992, 270–273) mukaan luottamus työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä ei ole alun perinkään henkilökohtaista, vaan se syntyy roolien, rakenteiden ja sääntöjen pohjalta. Työntekijät tarkastelevat jatkuvasti organisaatiota ja sen rooleja sekä sääntöjä, ja tekevät päätöksiä siitä, luottavatko he organisaatioon vai eivät. Jos roolit, rakenteet ja säännöt viestivät johdon vähäisestä luottamuksen puutteesta työntekijöihin, voi luottamus organisaation ylintä johtoa



kohtaan heikentyä. Mikäli ylin johto osoittaa selkeästi luottavansa työntekijöihin, myös sitä todennäköisemmin työntekijöiden luottamus ylintä johtoa kohtaan kehittyy positiiviseen suuntaan. Organisaation sisäiset muuttujat ovat olennaisia, kun tulkitaan ylintä johtoa kohtaan koettua luottamusta. Luottamus määräytyy osittain sen perusteella, kuinka reiluina ja tehokkaina organisaation rakenteelliset ratkaisut nähdään. Muita olennaisia tekijöitä ovat henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet, työpaikan pysyvyys ja kannustinjärjestelmien toimivuus. Työntekijät olettavat organisaation sisäisten asioiden olevan ylimmän johdon hallinnassa. Mikäli asioihin liittyvät toimenpiteet ja viestintä koetaan positiivisina, ylintä johtoa kohtaan koettu luottamus paranee.

Valtahierarkia vaikuttaa osaltaan luottamukseen. Mikäli valta-asemassa korkealla oleva henkilö koetaan epäluotettavana, epäluottamus kohdistuu etenkin henkilön mahdollisuuteen käyttää valtaansa väärin. Huomiota kiinnitetään lupauksiin ja puheisiin, ja mikäli toiminta on ristiriidassa niiden kanssa, luottamus johtoa kohtaan heikkenee. (Laine 2009, 30.) Ylimmän johdon toiminta ja johtamiskäytännöt vaikuttavat olennaisesti organisaatiosta syntyvään käsitykseen. Ne vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemaan luottamukseen organisaatiota kohtaan, sillä ylimmän johdon odotetaan vahvasti toimivan asemansa edellyttämän avoimuuden ja vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Ylin johto toimiikin roolimallina organisaation muille työntekijöille. He voivat omilla käytännöillään ja toiminnallaan viedä viestiä alaspäin sen suhteen, mitä työntekijöiltä odotetaan ja millaista toimintaa pidetään suotavana. Luottamusta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilön havaintoihin organisaation luotettavuudesta. Nämä tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa johdon käytännöt, organisaatiokulttuuri, strategia ja rakenteet, kun taas ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa hallinto (governance) ja julkinen maine. (Gillespie & Graham 2009, 130–131.)

Atkinsonin ja Butcherin (2003, 290–292) mukaan ei-henkilöityvä luottamus kohdistuu ylimmän johdon ohella myös rooleihin ja maineeseen. Rooliin kohdistuva luottamus kiinnittää huomiota henkilön rooliin, ei niinkään henkilöön, joka roolissa on. Tällöin tiedot henkilön kyvykkyydestä ja motiiveista rooliin ovat toisarvoisia. Maineeseen perustuva luottamus puolestaan korostaa havaintoja siitä, onko tietty henkilö taidoiltaan kompetentti vastaamaan tietyn tehtävän mukanaan tuomiin velvoitteisiin.

Erottelu henkilöityvään ja ei-henkilöityvään luottamukseen on olennainen luottamuksen kohdistumista tutkittaessa. Eroista huolimatta olennaista kuitenkin on huomata, että molemmat

luottamuksen muodot ovat tarpeellisia. Kuten todettu, ei-henkilöityvä luottamus kohdistuu ensisijassa ylimpään johtoon ja sen rooleihin ja maineeseen, kun taas henkilöityvä luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen tuloksena. Ylimpään johtoon kohdistuvan luottamuksen taustalla on usein kyvykkyyden arviointi, sillä henkilökohtainen suhde ylimpään johtoon syntyy vain harvoin. Kyvykkyyden arviointi voi kohdistua joko yksittäiseen tehtävään tai laajemmin koko tehtävänkuvaan. Arviointi tapahtuu usein rationaalisen päättelyn tuloksena. Sen sijaan henkilöityvässä luottamuksessa olennaista ovat juuri henkilökohtainen vuorovaikutus ja ihmisten omat motiivit, sillä kanssakäymisen laatu on yhteydessä luottamukseen. Tällöin korostuu luottamuksen suhdekohtaisuus. Ominaista ovat henkilön subjektiivinen tulkinta asioista ja tunteiden mukaantulo arviointiin. (Atkinson & Butcher 2003, 290–294.)

## 4.6 Ylin johto

Kunnallisen dualistisen periaatteen mukaan kunnan hallinto voidaan jakaa kunnan päätösvaltaan sekä hallintoon. Hallinto koostuu kokonaisvaltaisesta prosessista, jonka osa-alueita ovat suunnittelu ja tavoitteiden asettelu, eli strateginen toiminta, toteutus, eli operatiivinen toiminta sekä kontrolli. (Heuru 2001, 259) Kunnassa on kahdenlaista johtamista, poliittista ja ammatillista. Poliittista johtoa edustavat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja lautakunnat. Ammatillinen johto henkilöityy kunnanjohtajaan ja kunnan johtavissa asemissa oleviin virkamiehiin. Johtamisen ideaalimallissa poliittinen johto vastaa päämäärien asettamisesta, kun taas ammatillinen johto huolehtii asioiden toteutuksesta. Kuitenkin käytännössä rajat toimintojen välillä ovat hämärtyneet, jolloin myös johtajuuden muodot ovat osittain muuttuneet päällekkäisiksi. (Oulasvirta 2001, 49–51.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kunnan ammatilliseen johtoon sellaisenaan, kun se teoriaosuudessa määritellään.

Kunnan ammatillisen johdon edustajia ovat kunnanjohtaja ja kunnan johtavat virkamiehet. He muodostavat osaltaan erilaisia johtoryhmiä. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat määriteltävät ovat strateginen ja laajennettu johtoryhmä. Strateginen johtoryhmä muodostuu usein kunnanjohtajasta, toimialajohtajista sekä muista tärkeistä keskushallinnon edustajista, kuten erilaisista asiantuntijaviranhaltijoista. Laajennettuun johtoryhmään voivat ydinjohtoryhmän ohella kuulua loput toimialojen johtajat sekä mahdollisesti joitain eri yksiköiden johtajia. Isoissa julkisissa organisaatioissa on usein molemmat kuvailluista johtoryhmistä, mutta laajennettu johtoryhmä kokoontuu ydinjohtoryhmää harvemmin. (Mansukoski 2007, 42–45.)

Organisaation johdon ja johtoryhmän merkitys on olennainen, sillä johto antaa organisaatiolle sen identiteetin ja kasvot, joiden pohjalta organisaation imago ja maine muodostuvat. Ylin johto on usein etenkin ulospäin organisaation näkyvin osa, sillä organisaation ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt edustavat usein organisaatiota julkisessa mediassa. Vaikka usein johto tiedostaa entistä paremmin julkisen roolinsa, organisaation henkilöityminen pelkästään tiettyihin henkilöihin voi olla samalla riskitekijä. Mikäli sidosryhmien luottamus koko organisaatioon on yksin sen johtajan luotettavuuskuvan varassa, voi jopa yksittäisellä varomattomalla lausunnolla tai kritiikkiä saaneella käytöksellä olla merkittävät seuraukset. (Lehtonen, ks. Pitkänen 2001, 63–64) Johdon antama huono esimerkki vie uskottavuutta koko organisaatiolta. Mitä ylempää esimerkki tulee, sitä tärkeämpänä mallina sitä voidaan pitää muille organisaation jäsenille. Mikäli johdon toimintaa ei voida pitää hyväksyttävänä, esimerkin merkitys sekä luottamus johdon toimintaan heikkenevät. Ainoastaan ylimmän johdon arjen vuorovaikutustilanteissa systemaattisesti hyödyntämä johtajuus mahdollistaa mallin siirtymisen koko organisaation hyväksymäksi tavaksi. Näin ollen ylimmällä johdolla on ainakin olennainen symbolinen arvo. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 136–140, 167.)

Muiden tehtäviensä ohella organisaation johtoryhmä johtaa ihmisiä myös sidosryhminä. Asiakkaiden näkökulmasta olennaista on tyytyväisyys, sillä he tuovat organisaatiolle sen jatkuvuuden ja menestymisen kannalta keskeistä rahaa. Henkilöstöllä puolestaan on merkittävä rooli toiminnan järjestämisen sekä taloudellisten tulosten osalta. Sidosryhmien johtamista tarkasteltaessa organisaation johdolla voidaan sanoa olevan eräänlaisen kaksoisroolin, sillä johto on yhtäältä henkilöstöä omine työilleen asettamineen vaatimuksineen ja toiveineen. Toisaalta etenkin johtoryhmä joutuu tasapainottelemaan työssään eri sidosryhmien välillä, sillä sen tehtävänä on täsmentää asetetut päämäärät mahdollisimman hyvin eri sidosryhmiä tyydyttäviksi. Sidosryhmien halujen ja tarpeiden ollessa usein varsin erilaisia, tasapainon saavuttaminen vaihtelevissa olosuhteissa muodostuu usein haasteeksi. (Mansukoski 2007, 201.)

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen synnyn näkökulmasta haasteellista on, että monet työntekijät suhtautuvat melko skeptisesti ylimmän johdon viesteihin ja toimintaan. Mahdollisia syitä tähän ovat johdon korkea asema ja palkkaus, joiden osaltaan uskotaan vaikuttavan johdon toiminnan motiiveihin. Mikäli johto pystyy antamaan itsestään kuvan vilpittömänä ja tehtävälleen omistautuneena organisaation keulakuvana, organisaatioon on mahdollista samaistua skeptisyydestä huolimatta. (Lehtonen, ks. Pitkänen 2001, 61) Toisaalta on myös olemassa organisaatioita, joissa henkilöstö kokee häpeää esimiehen epärehellisen toiminnan tai heikon julkisuuskuvan takia. Tällöin henkilöstön muodostama mielikuva johdosta on hyvin negatiivinen, jolloin myös luottamus

organisaation toimintaan ja sen johtajuuteen muodostuu negatiiviseksi. Epäluottamuksen vallitessa kielteinen kuva organisaatiosta vahvistuu entisestään. (Mäkipeska 2005, 85.)

Tässä tutkimuksessa käsitteellä 'kaupungin ylin johto' viitataan kaupungin ammatilliseen johtoon. Poliittiseen johtoon tutkimuksessa ei oteta kantaa. Johtoryhmän käsitettä ei ole tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista selittää tarkemmin. Empiiriseen tutkimukseen vastaavan kohdejoukon, organisaation työntekijöiden, on tarkoitus arvioida imagoa organisaation ylimmän johdon osalta. Ylimmällä johdolla viitataan tutkimuksessa organisaation johtaviin virkamiehiin eli toisin sanoen organisaation ammatilliseen johtoon. Tarkempaa määrittelyä halutaan välttää, jotta imagon arviointi ei henkilöityisi kehenkään tiettyyn henkilöön. Tässä yhteydessä tukeudutaankin edellä läpikäytyyn ei-henkilöityvän luottamuksen käsitteeseen (Costigan ym. 1998, 32–38; McCauley & Kuhnert 1992), joka kohdistuu hahmotettuun kuvaan ylimmästä johdosta.

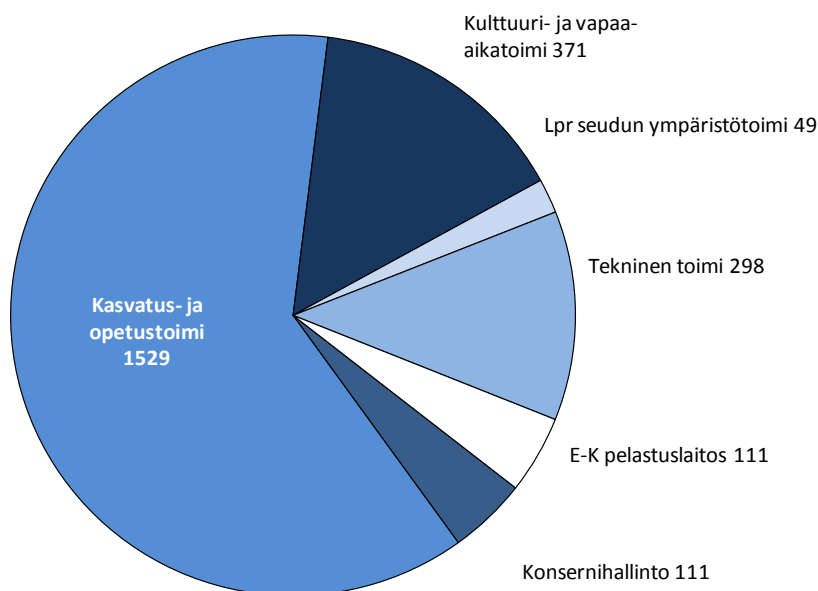
Riskinä tutkimuksessa on se, että vastaajat hahmottavat eri tavalla ylimmän johdon käsitteen, ja näin ollen arviointi kohdistuu eri kohdejoukkoon. Toisaalta tutkimuskohteena on imago, joka muodostuu pitkälti henkilöille muodostuneiden mielikuvien, ei niinkään pelkästään faktojen, kautta. Kuten Perkka-Jortikka (2008, 50–52) toteaa, ihminen muodostaa imagoa monella eri tavalla. Imago voi muodostua kategorisoinnin tai loogisen päättelyn perusteella, jolloin keskiöön nousevat henkilöön kohdistetut odotukset tai asiayhteyden rooli. Toisaalta imago voi muodostua myös hyvin sattumanvaraisesti faktojen sijaan ennakkoluuloja ja tunteita hyödyntäen.

Koska imagon hahmottaminen on hyvin subjektiivista, niin myös ylimmän johdon käsitteen abstraktius on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista. Avoimien vastauksen avulla yritetään saada tarkempi käsitys vastaajien ajatusmaailmasta. Olennaista ei lopulta olekaan se, keitä henkilöstön edustajat kokevat kuuluvan organisaation ylimpään johtoon, vaan ylipäänsä se, millaisena he kokevat hahmottamansa ylimmän johdon imagon. Henkilöstön kokema imago ei välttämättä todellisuudessa kohdistu organisaation ylimpään johtoon, mutta syntyneet käsitykset ohjaavat joka tapauksessa henkilön ajattelua ja toimintaa. Ylimmästä johdosta voidaan näin ollen puhua ei-henkilöityvänä käsitteenä, jolloin olennaista on myös tutkia käsitteen herättämiä ajatuksia kohderyhmässä. Kohdeorganisaation kannalta on myös tärkeää saavuttaa tieto siitä, keneen mahdollinen kritiikki tai kiitos kohdistuu. Tämä tieto pyritään saavuttamaan avointen kysymysten avulla.

## 5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS

### 5.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Lappeenrannan kaupunki. Lappeenranta on Suomen 13:nneksi suurin kaupunki ja samalla Etelä-Karjalan maakunnan keskus. Lappeenrannassa asuu noin 72 000 asukasta. Väkiluvun on ennustettu kasvavan noin 2500 asukkaalla vuoteen 2020 mennessä. (www.lappeenranta.fi) Vuoden 2012 henkilöstökertomuksen mukaan Lappeenrannan kaupungin palveluksessa oli 31.12.2011 yhteensä 2 469 henkilöä. Heistä 1783 oli vakinaisessa ja 615 määräaikaaisessa palvelussuhteessa kaupunkiin. Kaupungin palveluksessa olevista työntekijöistä yli 60 prosenttia työskentelee kasvatus- ja opetustoimissa. Kuvio 8 havainnollistaa tarkemmin henkilöstön määrän jakautumisen eri toimialojen kesken. (Henkilöstökertomus 2012.)



Kuvio 8 Lappeenrannan kaupungin henkilöstön määrä toimialoittain 31.12.2012. Lappeenrannan kaupungin henkilöstökertomus 2012.

Kaupungin henkilöstön määrä on vähentynyt runsaalla 2000 henkilöllä vuoteen 2009 nähden, sillä kaupunki on ulkoistanut sosiaali- ja terveystalonsa koko laajuudessaan 1.1.2010 alkaen. Lappeenrantaisten sosiaali- ja terveystalonsa tuottaa Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä eli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalonsa Eksote. Lappeenrannan kaupunki on yksi Eksoten jäsenkunnista.

Tutkimus kaupungin johdon imagosta kohdistuu kaupungin kuudella toimialalla työskentelevälle henkilöstölle. Tutkimuksessa toimialat luokitellaan keskushallintoon, kasvatus- ja opetustoimeen, kulttuuri ja vapaa-aikatoimeen, tekniseen toimeen, ympäristötoimeen sekä Etelä-Karjalan pelastuslaitokseen. Samoja toimialoja mukailee alla oleva kuvaus Lappeenrannan kaupungin organisaatorakenteesta.



Kuvio 9 Lappeenrannan kaupunkiorganisaatio. ([www.lappeenranta.fi](http://www.lappeenranta.fi))

### *Keskushallinto*

Keskushallinnon alaisuuteen kuuluvat kaupunginkanslia ja kehittämissyksikkö. Kaupunginkanslian tehtävänä on kaupungin johtamisen tukeminen sekä hallinnon, toiminnan ja talouden suunnittelu ja kehittäminen. Kaupunginkanslian yhteydessä toimiva kehittämissyksikön vastuulla on muuan muassa kaupungin strateginen suunnittelu ja kehittämistoiminta sekä omistajaohjaus.

### *Kasvatus- ja opetustoimi*

Kasvatus- ja opetustoimi vastuualueena on muun muassa varhaiskasvatuspalveluiden, koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan, perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen järjestäminen. Kasvatus- ja

opetustoimi huolehtii myös erilaisista kasvat- ja opetustoimen lautakunnalle kuuluvien asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta.

#### *Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi*

Kulttuuritoimen tehtävänä on edistää koko Etelä-Karjalan maakunnan vapaa-ajan palvelutarjontaa, jolloin tavoitteena on tuottaa kulttuuripalveluja koko Etelä-Karjalan asukkaille. Palveluntarjonnasta huolehditaan niin taiteellista työtä tekevien kuin opiskelevien olosuhteita parantamalla ja toisaalta muille kokemuksia tarjoamalla.

#### *Nuoriso- ja liikuntatoimi*

Liikuntatoimen tehtävänä on kaupungin liikunta-alueiden ylläpito ja yhteistyö niin kaupunkilaisten ja seurojen kanssa. Lisäksi nuorisotoimi vastaa kaupungin nuorisotilojen ja leirikeskusten toiminnasta sekä järjestää yhdessä nuorten ja nuorisojärjestöjen kanssa erilaisia nuorten tapahtumia.

#### *Tekninen toimi*

Teknisen toimen on luoda turvallinen elinympäristö kaupungin asukkaille. Teknisen toimen tuottamia palveluja asukkaille ja elinkeinoelämälle ovat muun muassa rakentamisen valvonta ja ohjaus sekä joukkoliikenne.

#### *Ympäristötoimi*

Lappeenrannan seudun ympäristötoimi vastaa Lappeenrannan, Lemin, Savitaipaleen ja Taipalsaaren eläinlääkintähuollon, ympäristöterveysvalvonnan ja ympäristönsuojelun sekä Luumäen eläinlääkintähuollon ja ympäristöterveysvalvonnan tehtävistä.

#### *Etelä-Karjalan pelastuslaitos*

Pelastustoiminnan yksikkö vastaa pelastustoimen ja ensihoidon arvioinnista, suunnittelusta ja kehittämisestä. Pelastustoiminnan tulosityksikössä toimii sekä päätoimisia että sivutoimisia henkilöitä. Etelä-Karjalan pelastustoimen alue voidaan jakaa edelleen kolmeen erilliseen palvelualueeseen.

## **5.2 Tutkimuksen aineiston keruu**

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusote. Valintaa perusteltiin sillä, että tutkimuskohteena olevan organisaation henkilöstö on hyvin laaja. Kyselylomakkeita voidaan pitää varteenotettavimpina vaihtoehtoina kerättäessä tietoa suhteellisen laajalta joukolta. Toisekseen

organisaatio jakautuu useamman toimialan edustajiin, joista jokaisesta toimialasta haluttiin saada aineistoa tutkimusta varten. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa voidaan toisinaan käyttää myös hypoteeseja, sillä asetettuihin ongelmiin on mahdollista ennakoida ratkaisuja tai selityksiä. Kyseisen tutkimuksen osalta ei ole tarkoituksenmukaista asettaa hypoteeseja, sillä tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä on kuvailla ilmiötä ja sen taustalla olevia piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 149.) Tutkimuksen aikaperspektiivin osalta tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, jonka tarkoituksena on valaista tilannetta kertaluontoisesti suoritusajankohtana. (Heikkilä 2010, 14–15).

Tutkimuksessa päädyttiin otantatutkimukseen, sillä käsiteltävä perusjoukko on melko laaja, käsittäen noin 2500 henkilöä. Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, valitun otoksen tulee olla edustava pienoiskuva perusjoukosta. Edustavuudella viitataan siihen, että otoksen tulee edustaa samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin perusjoukkokin. (Heikkilä 2010, 33–34.) Otantamenetelmänä käytetään ositettua otantaa. Ositettua otantaa voidaan hyödyntää etenkin silloin, kun jonkin ominaisuuden osalta heterogeeninen joukko voidaan jakaa pienempiin homogeenisiin osajoukkoihin. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 111.) Käytännössä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaation henkilöstö voidaan jakaa erikokoisiin joukkoihin edustamaan esimerkiksi eri toimialoja ja eri palvelusvuosia. Taustamuuttujiksi valittiin kuusi tekijää. Alkulan ym. (1995, 111) mukaan tarkoituksenmukaisesti toteutettuna ositetun otannan hyödynnettävistä tuloksista tulee tarkempia kuin jos käytössä olisi ollut yksinkertainen satunnaisotos.

Otoskokoa valittaessa tavoiteltiin sitä, että otoksesta saatavat tutkimustulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Otoskokoon vaikuttaa perusjoukon heterogeenisyys eli tutkittavien hajonta ominaisuuksiensa suhteen. Toisaalta myös kuvailevassa tutkimuksessa vaaditaan laajaa aineistoa tulosten tarkkuuden, luotettavuuden ja yleistettävyyden saavuttamiseksi. (Heikkilä 2010, 41–45.) Kohdeorganisaation henkilöstö voidaan jakaa kuuteen eri toimialaan. Otokseen joutumisen todennäköisyys vaihtelee osajoukkojen välillä toimialan työntekijöiden määrästä riippuen. Tutkimuksessa tähdättiin siihen, että eri ryhmistä saataisiin vastauksia, jottei tutkimuksessa korostuisi liikaa tietty taustatekijät. Otskoossa pyrittiin huomioimaan arvioitu kadon määrä. Otoskokoa määriteltäessä huomioitiin toimialan suhteellinen koko organisaatiossa. Toisin sanoen mitä isompi toimiala on, sitä useammalle toimialan työntekijälle taataan mahdollisuus vastata kyselyyn. Ositteesta on tarkoitus poimia havaintoyksiköitä otokseen samassa suhteutettuna ositteen kokoon. Kyseistä tapaa taata otoksen edustavuus kutsutaan suhteelliseksi kiintiöinniksi.



Tutkimus on aineistolähtöinen, jolloin tutkimuksen pääpaino on kerätyssä aineistossa. Tutkimuksen perustana käytetty aineisto on sekundääristä, jolloin aineisto on kerätty varta vasten tehtyä tutkimusta varten. Aineiston keruutapana käytettiin kyselyä, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Surveylla viitataan sellaisiin kyselyn muotoihin, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa valitut kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2004, 182.) Kyselytutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen tehokkuutta ja taloudellisuutta etenkin silloin, kun tarkoituksena on saavuttaa tietoa suuren ihmisjoukon asenteista ja toiminnasta (Alkula ym. 1995, 118–119). Lisäksi kyselytutkimuksessa voidaan kysyä vastaajilta monia asioita, ja valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot helpottavat vastaamista. Tutkimus toteutettiin www-pohjaisena Internet-kyselynä Questback-ohjelmiston avulla. Valitun otoksen jäsenille lähetettiin sähköpostitse tieto kyselystä ja linkki sen tarkemmasta Internet-osoitteesta. Valittu tapa on perusteltu, sillä lähtökohtaisesti henkilöillä on oma työsähköpostiosoite ja mahdollisuus työpaikallaan Internetin käyttöön. Käytännössä mahdollisuus sähköpostin käyttöön vaihtelee laajalti työtehtävittäin ja toimialoittain, mutta kyselyyn vastaaminen mahdollistetaan tarvittaessa myös paperilomakkein.

Kyselylomakkeen suunnittelu tehtiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien kanssa, sillä heillä oli tutkimuksen kannalta tärkein tieto siitä, minkälaisen tiedon saaminen on heidän kannaltaan tarkoituksenmukaisinta. Lisäksi kysymyksiä tehtäessä hyödynnettiin tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nostettuja asioita, jotta myös aihealueen teoriapohjaa on mahdollista hyödyntää analyysivaiheessa. Tehdyt kysymykset annettiin tiedoksi sekä kohdeorganisaation että opinnäytetyötä ohjaavan oppilaitoksen edustajille, ja kysymyksiä muunneltiin saatujen ehdotusten mukaisesti niiden testauksen yhteydessä. Tutkimuksen olennaisimpina käsitteinä toimivat imago sekä ylin johto. Käsitteitä selvennettiin kyselyn aloitussivulla, jotta kysymysten laatijalle ja kysymyksiin vastaajille muodostuisi mahdollisimman yhtenäinen käsitys käsitteiden sisällöstä. Lisäksi käsitteitä rajattiin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisiksi.

Valtaosa tutkimuksen lopullisista kysymyksistä noudatti asteikkoihin eli skaaloihin perustuvan kysymystyyppin ominaispiirteitä. Tällöin on Rensis Likertin vuonna 1932 kehittänyt asteikon mukaisesti tarkoitus esittää erilaisia väittämiä, joista vastaaja valitsee mielipidettään parhaiten vastaavan. Asteikko tulee olemaan viisiportainen, ja vastaajalla on mahdollisuus vastata myös 'ei mielipidettä'. 'Ei mielipidettä'-vaihtoehto on koettu kannattavaksi, koska ihmiset vastaavat muuten kysymyksiin, vaikka heillä ei olisikaan mielipidettä tai tietoa aiheesta. Monivalintakysymysten etuna voidaan pitää sitä, että vastauksia on mahdollista vertailla mielekkäästi. Lisäksi vastaukset

eivät ole kovinkaan kirjavia, jolloin vastaaminen sekä lopulta vastausten analysointi on helpohkoa. Asteikkoihin pohjautuvien kysymysten ohella käytettiin monivalintakysymyksiä selvittämään esimerkiksi vastaajan sukupuolta, ikää sekä edustettua toimialaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 189–190.)

Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin lisäksi muutama avoin kysymys. Avoimet kysymykset ovat kyselylomakkeen lopussa, sillä usein yleisimmät kysymykset ovat lomakkeen alkupuolella ja spesifimmät loppupuolella. Avointen kysymysten etuna voidaan pitää sitä, että vastaajat voivat kertoa mielipiteistään ja ajatuksistaan omin sanoin. Tällöin tutkija ei ohjaa vastaajan ajattelua ehdottamalla valmiita vastauksia, vaan on mahdollista tunnistaa vastaajan omiin intresseihin ja viitekehyksiin liittyviä seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 187–192.) Avoimia kysymyksiä käytettiin kuitenkin kyselylomakkeessa hillitysti, koska suuri avoimien kysymyksien määrä houkuttaa helposti vastaajaa olemaan vastaamatta niihin. Toisaalta avoimien kysymysten vastauksista saatiin analyysin kannalta paljon arvokasta tietoa.

Kyselylomakkeiden avulla saadun aineiston analysoinnissa käytettiin SPSS for Windows –ohjelmaa. Vastausajan päätyttyä aineisto siirrettiin Questback-ohjelmistosta SPSS-ohjelmaan analysoitavaksi. Empiirisen analyysin tarkastelu aloitettiin kyselylomakkeen taustamuuttujista. Tämän jälkeen tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin eri osa-alueittain. Analyysin apuna käytettiin SPSS-ohjelman tarjoamia frekvenssi-taulukoita, joiden avulla saadaan selville vastausten yleisyys vastaajien joukossa. Tutkimuskysymyksissä on paljon mielipideasteikollisia muuttujia sekä riippumattomia otoksia, joiden otoskoko on suhteellisen pieni. Näin ollen kahden otoksen välistä yhteyttä testataan Mann-Whitneyn U-testillä, jonka kohdalla ei ole välttämätöntä odottaa normaalijakautuneisuutta (Taanila, 2013). Lisäksi useamman kuin kahden otoksen välistä riippuvuutta selvitettiin Kruskal-Wallis-testin avulla, jota oli myös mahdollista käyttää mielipideasteikollisille muuttujille. Tilastollista merkitsevyyttä arvioitiin testien antamien p-arvojen pohjalta. P-arvon avulla pyritään selvittämään, millä todennäköisyydellä asetettu hypoteesi pitää paikkansa. Tässä tutkimuksessa käytettiin raja-arvona 0,05. Toisin sanoen, mikäli tuloksen p-arvo oli alle 0,05, tulosta voitiin pitää tilastollisesti merkitsevä. (Nummenmaa, 2010, s. 148–149.)

Tutkimuslomake lähetettiin 450 hengelle kaupungin noin 2500 työntekijästä. Tutkimus suoritettiin joulukuun 2013 aikana.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tutkimusten tavoitteena on saavuttaa luotettavia tuloksia. Kuitenkin jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia muun muassa tutkimusmenetelmän valinnan, kysymysten muotoilun ja analysointimenetelmän valinnan osalta. Saavutetut tulokset eivät kuitenkaan saa olla riippuvaisia tutkijanvalinnoista tutkimusprosessin aikana. (Heikkilä 2010, 31) Luotettavuuden arviointi tulee olla osa tutkimusta erilaisten analysointi- ja mittaustapojen avulla.

Tutkimuksen reliabelius viittaa mittaustulosten toistettavuuteen. Käytännössä mittaus tai tutkimus ei saa antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 215–216). Heikkilän mukaan (2010, 30–31) etenkin kyselytutkimuksissa tulee kiinnittää erityistä huomiota kohderyhmän valintaan. Toisaalta tulee varmistaa, ettei kato, eli kyselylomakkeiden palauttamatta jättäneiden määrä, kohoa liian suureksi. Lisäksi tulee varmistaa, että valittu otos edustaa selkeästi tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimusta tehtäessä on pyritty huomioimaan kadon määrä siten, että kyselylomakkeita lähetetään tarpeeksi monelle vastaajalle riittävän otoskoon varmistamiseksi. Jotta otos edustaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa, kysely suunnataan ositettuna perusjoukon erilaille osajoukoille. Kuitenkin juuri vastaamattomuus kyselyyn sekä siitä aiheutuva vastaajien valikoituminen ovat sellaisia riskejä, joihin tutkimusta tehdessä on haastavaa vaikuttaa.

Tutkimuksen validius viittaa siihen, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen on alun perin ollut tarkoitus mitata. Tällöin olennaista on määritellä mitattavat muuttujat ja käsitteet mahdollisimman tarkasti. Validius voidaan saavuttaa myös tarkoin harkittujen tutkimuskysymysten ja huolella suunnitellun tiedonkeruun avulla. (Heikkilä 2010, 29–30.) Hirsjärven ym. mukaan (2004, 215–216) mukaan on olennaista, että tutkija selostaa tarkasti kohdehenkilöilleen tutkimuksensa toteuttamisen tavan ja tarkoituksen. Kyselytutkimuksen oheen on tarkoitus liittää tarkka selostus siitä, mitä tutkimus käsittää ja kuinka sen tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa. Tällä pyritään varmistamaan, että vastaajat käsittävät tutkimuksen tarkoituksen ja aihealueet kuten tutkija on tutkimusta ja kysymyksiä tehdessään ajatellut. Lisäksi tutkimuksen käyttötavasta kerrottaessa tullaan selventämään, että vastaukset annetaan ehdottoman luottamuksellisuuden alaisuudessa eikä kenenkään yksityisyyttä tulla loukkaamaan tuloksia raportoitaessa.

## 6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

### 6.1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Tutkimuslomakkeeseen vastasi yhteensä 107 kohdeorganisaation, Lappeenrannan kaupungin, henkilöstön edustajaa. Tutkimuslomake lähetettiin vastattavaksi joulukuun 2013 aikana 450:lle kaupungin noin 2500 työntekijästä. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 23,7 prosenttia, eli käytännössä vajaa neljännes kohderyhmästä kertoi mielipiteensä tutkimuksen pohjalle. Aineiston analyysi on olennaista aloittaa tarkastelemalla tutkimukseen vastanneiden henkilöiden taustatietoja ja niiden jakaumaa. Kuten todettu, kohderyhmälle määriteltiin kuusi taustatekijää, joita olivat toimiala, sukupuoli, ikä, palvelusvuodet, palvelussuhteen laatu ja asema organisaatiossa. Taustamuuttujat valittiin aiemmin hyväksi todetun kaupungin työhyvinvointikyselyn käyttämien kartoittavien taustatekijöiden perusteella.

Kyselyssä haluttiin erotella vastaajien toimialueet, jotta tarpeen tullen olisi mahdollista analysoida eroja toimialojen vastausten välillä. Kyselyyn vastanneista 23,4 % edusti kasvatus- ja opetustoimea, 23,3 % edusti Etelä-Karjalan pelastuslaitosta, 17,8 % edusti kulttuuri- ja vapaa-aikatoimea, 15,0 % edusti teknistä toimea, ympäristötoimea ja maaseututoimea, 12,1 % edusti keskushallintoa ja 8,5 % edusti nuorisotoimea. Jakaumasta on havaittavissa toimialojen kokoero, sillä suurinta vastausmäärää edustava kasvatus- ja opetustoimi on samalla kaupungin suurin toimiala. Kuitenkin myös pienestä koostaan huolimatta pelastuslaitoksen vastausprosentti oli suurehko. Olennaista oli, että edustajia saatiin jokaiselta toimialalta. Pyrkimyksenä on kuitenkin saada pikemminkin kokonaisnäkökulma organisaatiosta eikä niinkään sen yksittäisestä osa-alueesta toimialoittain.

Valtaosa vastaajista, 53,3 %, oli naisia, kun taas miesten määrä oli 46,7 % vastaajista. Naisten suhteellinen määrä vastaajissa olisi voinut olla jopa suurempi, sillä monet kaupungin toimialoista, etenkin kasvatus- ja opetustoimi, ovat varsin naisvoittoisia. Naisten suhteellinen osuus kaupungin henkilöstöstä olikin vuoden 2012 lopussa 65 prosentin luokkaa (Lappeenrannan kaupungin henkilöstökertomus 2012). Kuitenkin muutaman miesvoittoisen toimialan, teknisen toimen ja pelastuslaitoksen, vastausten määrä tasoitti kyselyssä jakaumaa sukupuolten välillä.

Valtaosa vastaajista sijoittui ikäryhmältään 30–50 ikävuoden välille (yhteensä 58,0 %). Suurin yksittäinen luokka oli 41–50-vuotiaat. Tulos on yhtäläinen sen tiedon suhteen, että henkilöstön

kokonaiskeski-ikä oli vuoden 2012 lopussa 43 ikävuoden luokkaa (Lappeenrannan kaupungin henkilöstökertomus 2012). Nuorten alle 30-vuotiaiden vastaajien määrä oli selkeästi pienin.

Palvelusvuosilla mitattuna valtaosa vastaajista oli työskennellyt kaupungin palveluksessa 5-20 vuotta (yhteensä 52,3 %). Myös yli 20 vuotta palveluksessa olleiden osuus oli kohtalaisen suuri (30,8 %). Tällöin vasta muutaman vuoden kaupungin palveluksessa olleiden määrä jäi matalaksi. Tulosten perusteella voitaisiin ajatella, että lähivuosina kaupungin palveluksessa aloittaneiden alle 30-vuotiaiden osuus on suhteellisen pieni.

Valtaosa vastaajista (91,6 %) oli vakinaisessa työsuhteessa kaupunkiin. Palvelussuhteen laatu voi usein riippua niin toimialasta kuin henkilön iästään. Toisaalta lukemassa voi näkyä myös määräaikaisten työsuhteiden väheneminen tai mahdollisuus niiden jatkamiseen heikohkon taloustilanteen ja epävarmuuden aikakaudella. Vuonna 2012 kaupungilla oli haettavissa 441 vakinaista sekä määräaikaista työpaikkaa (Lappeenrannan kaupungin henkilöstökertomus 2012).

Vain noin vajaa viidesosa vastaajista (17,8 %) toimi organisaatiossa esimiesasemassa. Esimiesasemassa toimivat ovat kyselyssä voineet edustaa joko kaupungin ylintä johtoa tai lähiesimiesporrasta. Laajemman näkökulman ja vertailun vuoksi on positiivista, että näkökulmia on saatu eri hierarkia-asemissa olevilta henkilöstön edustajilta. Taulukko 1 ottaa tarkemmin kantaa eri taustamuuttujien väliseen jakaumaan numeerisella tasolla.

<b>TAUSTATIEDOT</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Toimiala</b>		
Keskushallinto	13	12,1
Kasvatus- ja opetustoimi	25	23,4
Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi	19	17,8
Nuoriso- ja vapaa-aikatoimi	9	8,4
Tekninen toimi, ympäristötoimi ja maaseututoimi	16	15,0
Etelä-Karjalan pelastuslaitos	25	23,3
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100</b>
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	57	53,3
Mies	50	46,7
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100</b>
<b>Ikäryhmä</b>		
Alle 30v.	7	6,5
30–40v.	30	28,0
41–50v.	32	30,0
51–55v.	14	13,1
Yli 55v.	24	22,4
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100</b>
<b>Palvelusvuodet</b>		
0–1 vuotta	2	1,9
1–4 vuotta	16	15,0
5–10 vuotta	29	27,1
11–20 vuotta	27	25,2
Yli 20 vuotta	17	15,8
Yli 30 vuotta	16	15,0
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100</b>
<b>Palvelussuhteen laatu</b>		
Vakinainen	98	91,6
Määräaikainen	9	8,4
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100</b>
<b>Asema organisaatiossa</b>		
Esimies	19	17,8
Alainen	88	82,2
<b>Yhteensä</b>	<b>107</b>	<b>100</b>

Taulukko 1 Tutkimuksen taustamuuttujat ja niiden absoluuttiset ja suhteelliset osuudet.

## 6.1 Ylimmän johdon nykyinen imago

Jo ennen tulosten tarkempaa analyysia voidaan todeta, että yleisesti ottaen 107 organisaation työntekijän vastausten pohjalta voidaan sanoa, että yleinen käsitys ylimmän johdon imagosta on melko heikko. 48 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että ylimmän johdon nykyinen imago on melko tai erittäin huono. Hyvänä tai erittäin hyvänä imagoa piti vain 17 prosenttia

vastanneista. Iso osa vastanneista myös empi vastauksissaan, eikä osannut tai halunnut ottaa kantaa kysymykseen.

Tulosten mukaan työntekijöiden edustama toimiala vaikuttaa siihen, millaisena he kokevat organisaation ylimmän johdon imagon (Kruskal-Wallis-testin sig ,038). Tarkemman analyysin perusteella etenkin keskushallinnossa työskentelevät kokevat ylimmän johdon imagon positiivisena. Taustalla voi olla se seikka, että eri toimialojen keskuudesta juuri keskushallinnon edustajat ovat työtehtävissään usein todennäköisimmin tekemisissä ylimmän johdon kanssa. Kuitenkin myös etenkin teknisen toimen edustajat kokivat ylimmän johdon imagon keskimääräistä parempana, kun taas pelastuslaitoksen edustajien arvioinnit olivat negatiivisimmat.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että esimiesasemassa olevat kokevat ylimmän johdon nykyisen imagon parempana kuin ne, jotka eivät itse ole esimiesasemassa (Kruskal-Wallis-testin sig ,004). Näillä henkilöillä on samalla eniten välittömiä kontakteja ylimpään johtoon. Tällöin on mahdollista, että ylimmästä johdosta muodostuu samalla henkilökohtaisempi, pehmeämpi mielikuva kuin mitä kenties muodostuisi pelkästään muodollisten työtehtävien pikaisella hoitamisella. Toisaalta taas erittäin tai melko harvoin ylimmän johdon kanssa tekemisissä olleet kokivat myös ylimmän johdon imagon heikompana. Eräänä syynä tähän voi olla, että heidän mielikuvansa perustuvat pitkälti median tai muiden välillisten kontaktien kautta syntyneisiin kuviin. Tällaisiin asioihin ylin johto taas ei voi täysin itse vaikuttaa. Kuitenkaan vastaajan oman esimiesaseman ja toimialan lisäksi muilla tutkimuksen taustatekijöillä ei havaittu olevan tilastollista merkitystä ylimmän johdon nykyisen imagon arvioinnissa.

Saadun tuloksen voidaan osittain ajatella tukevan kaupungin henkilöstölle osoitetun työhyvinvointikyselyn 2012 ja 2013 tuloksia, joiden mukaan kaupungin yleiseen johtamiseen kohdistui kritiikkiä. Tutkimuksen päätarkoituksena onkin selvittää henkilöstön käsityksiä ylimmän johdon imagosta ja mahdollisia taustatekijöitä kyseisille käsityksille. Imagokäsityksen ja tutkimuksen tuloksissa osittain havaitun kritiikin taustalla olevia mahdollisia tekijöitä pohditaan syvällisemmin seuraavissa alakappaleissa.

## **6.2 Ylimmän johdon tunnettuus ja vuorovaikutus**

Tutkimuksen kannalta yksi olennaisimpia selvitettäviä tekijöitä oli, kuinka hyvin henkilöstön edustajat kokevat tietävänsä, keitä henkilöitä ylimpään johtoon kuuluu ja toisaalta mitkä ovat

ylimmän johdon tehtävät. Toisinaan voi esimerkiksi käydä niin, että ylimpään johtoon kohdistuu kritiikkiä sellaisiin asioihin liittyen, jotka eivät tosiasialla liity heihin tai eivät ole muuten heidän hallinnassaan. Toisaalta haluttiin myös selvittää, kuinka moni vastaajista on itse henkilökohtaisesti työnsä kautta tekemisissä ylimmän johdon kanssa, tai minkälaisiksi he kokisivat mahdollisuutensa olla tarvittaessa tekemisissä ylimmän johdon kanssa.

Valtaosa vastaajista (84 %) koki olevansa joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että he ovat tietoisia kaupungin ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä. Myös suurin osa vastaajista (58 %) oli joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että he tietävät, minkälaisia tehtäviä kaupungin ylimmälle johdolle käytännössä kuuluu. Kuitenkin osa vastaajista (18 %) oli melko tai erittäin epätietoisia ylimmän johdon tehtävistä. Lähtökohtaisesti tuloksia organisaation ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden ja heidän tehtäviensä tunnistamisesta ja tuttuudesta voidaan pitää melko hyvinä. Organisaation ylin johto on usein myös organisaation näkyvin osa. Tuloksista voitaisiin päätellä, että ylin johto on ollut joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä esillä niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessakin toiminnassa, jotta tietoisuus johtoon kuuluvista henkilöistä ja heidän tehtävistään on voinut syntyä organisaation jäsenille. Kuitenkin avoimissa vastauksissa oli havaittavissa soraääniä juuri mainittua olettaa kohden. Osa vastaajista koki, että heillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, keitä henkilöitä työskentelee ylimmässä johdossa. Syynä tähän pidettiin sitä, että he eivät konkreettisesti millään tavalla näy yksittäisen henkilön arkipäivässä tai tämän toiminnassa edes koko työuran aikana. Väittämällä on myös perusteensa, sillä ylin johto vaikuttaa yksittäiseen työntekijään lähinnä välillisesti tekemiensä päätöstensä tai toimiensa kautta. Kuitenkin useampi vastaajista koki tärkeänä, että ylin johto voisi välillä jalkautua niin sanottujen tavallisten rivityöntekijöiden sekaan. Vaikka ylimmän johdon näkyvyys on olennaista etenkin ulkoisten sidosryhmäsuhteiden osalta, myös organisaation sisäinen näkyvyys on toivottavaa. Jalkautuminen toimialoille tai yksittäiseen yksikköön saa usein työntekijät tuntemaan, että ylin johto on aidosti kiinnostunut heidän työstään ja toisaalta, että juuri yksittäisen ihmisen työpanoksella voi olla olennainen rooli organisaation toiminnan kannalta. Näin ollen työntekijöiden joukkoon silloin tällöin jalkautumisen roolia ei voi vähätellä. Myöskään lisääntynyt tietoisuus ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä ja heidän tehtävistään ei ole pahitteeksi omasta asemasta ja työnkuvasta riippumatta. Tietoisuus ylimmästä johdosta niin siihen kuuluvien henkilöiden kuin heidän tehtäviensä osalta antaa henkilöstölle konkreettisemmän näkökulman niin imagoon kuin itse toimintaan sekä parantaa toiminnan kriittistä arviointia kehittämisen kannalta.



Ylimmän johdon edustajien tietämyksen sekä työntekijöiden palvelusvuosien välillä havaittiin merkittävä yhteys (Kruskal-Wallis-testin sig, ,024). Analyysin perusteella mitä lyhyempi työntekijöiden palvelusaika oli, sitä heikommin he kokivat tietävänsä organisaation ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt. Käytännössä tietämys oli heikommillaan organisaatiossa 0-4 vuotta töissä olleilla, kun taas yli kolmekymmentä vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat olevansa varsin hyvin perillä ylimmän johdon edustajista. Tuloksista voitaisiin päätellä, että sekä omakohtaiset kokemukset ylimmästä johdosta sekä mahdollisesti erilaiset välilliset ja välittömät kontaktit todennäköisesti lisääntyvät työskentelyvuosien aikana.

Palvelusvuosien määrä ei tutkimuksen perusteella ollut yhteydessä siihen, kuinka hyvin työntekijät tunnistavat ylimmälle johdolle kuuluneet tehtävät (Kruskal-Wallis-testin sig, ,634). Vaikka analyysin yleinen tulos todisti tulosten olevan hyvin samansuuruisia eri luokkien kesken, kuitenkin hajontaa muihin luokkiin nähden aiheutti organisaatiossa 0-1 vuotta työskennelleiden osuus. Heidän vastauksistaan selvisi, että he kokivat tietävänsä ylimmän johdon tehtävistä suhteessa selvästi vähiten organisaatiossa kauemmin työskennelleisiin. Tältä osin tulokset olivat hyvin yhtäläisiä sen kanssa, kuinka hyvin tunnistettiin ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt. Yleisesti voitaisiinkin ajatella, tulisiko uusia työntekijöitä perehdyttää laajemmin myös koko organisaatiota koskettavista asioista, vai riittääkö lähinnä omiin ydintehtäviin keskittyminen? Mikäli kontaktit ylimpään johtoon ovat vähäiset omassa työssä, ylimmän johdon tuntemus ei välttämättä tuo lisäarvoa henkilön työn kannalta. Kuitenkin tarkempi tuntemus ja tieto organisaation rakenteesta ja sen jäsenistä tuntuu tutkimuksen perusteella lisääntyvän nopeasti ensimmäisen työvuoden jälkeen.

Valtaosa vastaajista (83 %) kertoi olevansa melko harvoin tai erittäin harvoin työssään tekemisissä kaupungin ylimmän johdon kanssa. Myös valtaosa (80 %) vastaajista koki, ettei heillä ole tarvetta olla enemmän tekemisissä ylimmän johdon kanssa työnsä osalta. Kuten tuloksista huomataan, yksittäinen työntekijä ei välttämättä edes kaipaa kontaktia organisaation eri hierarkiatason välille, vaan huomio on arkipäivän työssä ja sen suorittamiseen liittyvissä asioissa ja henkilöissä. Toisaalta tarvittava vuorovaikutus ylimmän johdon kanssa hoituu oman lähiesimiehen kautta, jolla myös saattaa olla esimies, joka tämäkään ei vielä edusta organisaation ylintä johtoa. Asioiden hoito keskitetysti lähiesimiesten kautta ei välttämättä ole negatiivinen asia, vaan se voi edistää vuorovaikutusta, sillä lähiesimiehillä on työntekijöitä todennäköisemmin tiedossa toimivat tavat ja väylät tehokkaan vuorovaikutuksen toteuttamiseksi. Kuitenkin kuten aiemmin todettu, ylimmän johdon näkyvyydellä on tärkeä merkitys ja sille olisi henkilöstön keskuudessa kysyntää. Toisin sanoen vaikka henkilökohtainen kanssakäyminen työn merkeissä ylimmän johdon kanssa koetaan

usein melko turhana, niin ylimmän johdon läsnäolo muilla tavoin on silti suotavaa. Aiemmin todettiin, että esimiesasemassa olevat kokevat ylimmän johdon imagon keskimääräistä parempana. Samaa tutkimustulosta tukee se, että nykyisen imagon kokivat tutkimuksen perusteella erityisen hyvänä ne henkilöt, jotka työtehtäviensä perusteella olivat melko tai erittäin usein tekemisissä ylimmän johdon kanssa. (Kruskal-Wallis-testin sig ,006)

Hajontaa aiheutti kuitenkin kysymys siitä, kokeeko henkilö voivansa asioida tarpeen tullen ylimmän johdon kanssa. Osa vastaajista (29 %) koki tämän onnistuvan melko hyvin tai jopa erittäin hyvin, kun taas suuri osa vastaajista (49 %) arvioi tämän onnistuvan joko melko huonosti tai erittäin huonosti. Analyysin mukaan erityisesti työntekijän toimiala vaikuttaa siihen, kokeeko hän tarvittaessa voivansa asioida suoraan organisaation ylimmän johdon kanssa (Kruskal-Wallis-testin sig ,025). Tulosten perusteella todettiin, että keskushallinnon edustajat kokivat selkeästi eniten heillä olevan mahdollisuuksia suoraan asiointiin. Tulos tukee myös aiemmin havaittuja näkökohtia, joiden mukaan keskushallinnon edustajilla on usein läheisimmät työsuhteet koko organisaation ylimmän johdon kanssa. Muilta toimialoilta myös teknisen toimen sekä kulttuuritoimen edustajat kokivat mahdollisuutensa suoraan asiointiin kohtuullisina, kun taas muilla toimialoilla mielipiteet asioinnin onnistumisesta olivat melko negatiiviset.

Vaikka usein puhutaan avoimen vuorovaikutuksen tärkeydestä, tämä voi käytännössä olla haastavaa toteuttaa ylimmän johdon ja henkilöstön edustajan välillä. Mitä ylimmän johdon kanssa käytävään vuorovaikutukseen tulee, vuorovaikutuksen kaikilla osapuolilla ei aina ole yhtäläistä mahdollisuutta kommunikaation käynnistämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hierarkiassa korkeammalla oleva osapuoli, eli ylimmän johdon edustaja, on usein vuorovaikutuksen käynnistäjä ja tällöin myös vuorovaikutus tapahtuu hänen asettamiensa normien mukaisesti. Tämä käytäntö on usein omiaan luomaan työntekijän ja ylimmän johdon väliin tarpeettomia raja-aitoja, jolloin työntekijä ei välttämättä halua tai uskalla viedä eteenpäin haluamaansa informaatiota. Mikäli työntekijä ei ole ollut ylimmän johdon kanssa tekemisissä, ylin johto voi näyttäytyä kaukaisena ja vaikeasti lähestyttävänä toimijana. Juuri aiemmin mainittu työntekijöiden luo jalkautuminen voisi luoda yksittäisille työntekijöille uskoa siitä, että myös heidän mielipiteensä on tärkeä ja se otetaan huomioon toimintaa kehitettäessä. Avoimista vastauksista nousikin eteen toteamus, ettei yksittäisestä rivityöntekijästä piitata, sillä kiitosta ei saa ja myös kaikki tehdyt kehittämis ehdotukset tyrmätään. Tällainen ajattelumaailma voi pahimmillaan lisätä työntekijöiden ja ylimmän johdon välistä kuilua, jolloin vuorovaikutus vaikeutuu entisestään ja käytännön tietoa rajapinnoilta ei saada tarpeeksi ja riittävän kattavasti toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Viestinnällisten vaikutusten

lisäksi myös luottamuksen rooli korostuu. Usein omaa luottamusta voidaan suhteuttaa siihen, kuinka avoin viestintäilmasto on. Näin ollen sekä työntekijöiden kuuntelu että juuri mahdollisuus vastavuoroiseen kommunikointiin hierarkiassa ylempänä olevien kanssa voi parantaa kokemusta luottamuksesta.

### **6.3 Ylimmän johdon imagon osa-alueet ja niiden näkyminen käytännössä**

Henkilöstön edustajat arvioivat sekä yleisesti erilaisten imagon osa-alueiden tärkeyttä että niiden toteutumista kohdeorganisaation ylimmän johdon toiminnassa. Näin ollen haluttiin peilata sitä, pidetäänkö jotain imagon osa-aluetta erityisen tärkeänä positiivisen imagon synnyn kannalta, ja onko se toisaalta tasapainossa tai ristiriidassa sen kanssa, kuinka kyseinen osa-alue toteutuu ylimmän johdon käytännöissä. Vastausvaihtoehtojen asettelussa hyödynnettiin usein imagoon yhdistettäviä adjektiiveja, kuten oikeudenmukaisuus ja avoimuus.

Positiivisimmat arviot vastaajat antoivat ylimmän johdon ammattitaitoisuudesta, johdonmukaisuudesta ja tehokkuudesta. Valtaosa vastaajista (54 %) koki ammattitaitoisuuden kuvaavan melko tai erittäin hyvin kaupungin ylimmän johdon nykyistä imagoa. Myös johdonmukaisuutta valtaosa (37 %) piti melko tai erittäin kuvaavana käsitteenä kuten myös tehokkuutta (39 %). Johdonmukaisuuden ja tehokkuuden osalta voidaan todeta, että kantaa ottamattomien osuus oli varsin suuri. Yleisesti ottaen voitaisiin kuitenkin sanoa, että ylin johto on saatujen mielipiteiden mukaan melko ammattitaitoinen ja tehokas, ja sen toiminta on suhteellisen johdonmukaista. Tätä voidaan pitää osaltaan positiivisena tuloksena, sillä edellä mainitut ominaisuudet ovat myös osaavan ja toimivan johtamisen osa-alueita. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat kuitenkin niin sanotusti varsin kliinisiä, eivätkä ne aina käytännössä kerro kaikkea henkilöstön suhtautumisesta johtoon. Esimerkiksi johto voidaan kokea ammattitaitoisena muun muassa sen takia, ettei henkilöstö todellisuudessa tiedosta sen konkreettisia tehtäviä. Johto voidaan myös nähdä tehokkaana ja johdonmukaisena, mutta tämä ei kerro siitä, kokeeko henkilöstö tehokkuuden kohdistuvan oikeisiin asioihin, tai toimiiko johto henkilöstön mielestä johdonmukaisesti oikein vai väärin. Huomionarvoisena voidaan pitää myös henkilöstön mielipidettä imagon osa-alueiden tärkeydestä. Kun arvioitavia osa-alueita oli yhteensä 11, sekä ammattitaitoisuus, johdonmukaisuus että tehokkuus arvioitiin viiden vähiten tärkeimmän imagon osa-alueen joukkoon. Taustalla voidaan ajatella muun muassa olevan sen, että imago pohjautuu myös ihmisten mielikuviin, joihin vaikuttavat vahvasti tunnepohjaiset elementit. Täten

henkilökohtaisia tuntemuksia synnyttävät imagon osa-alueet, kuten esimerkiksi juuri edellä mainitut oikeudenmukaisuus ja avoimuus, saatetaan kokea ammattitaitoisuutta ja tehokkuutta olennaisimpina imagoon vaikuttavina tekijöinä. Toisaalta moni tekijä näkyy yksittäisen työntekijän arjen työssä enemmän kuin ylimmän johdon tehokkuus ja ammattiosaaminen.

Keskikastiin ylimmän johdon imagon osa-alueissa ylsivät henkilöstön edustajien arvioiden mukaan seuraavat osa-alueet: arvostettu, luotettava, oikeudenmukainen, uskottava ja vastuullinen. Kaikkien edellä mainittujen ominaisuuksien osalta jakauma oli varsin moninainen, eli moni vastaajista koki ominaisuuksien toteutuvan ylimmän johdon toiminnassa hyvin, mutta moni vastaavasti koki niiden toteutuvan heikosti. Yhteistä keskikastille oli kuitenkin se, että melko selvä enemmistö koki edellä mainittujen ominaisuuksien kuvaavan ylimmän johdon imagoa pikemminkin joko melko heikosti tai erittäin heikosti kuin melko hyvin tai erittäin hyvin. Ero positiivisten ja negatiivisten vastausten välillä oli osa-alueesta hieman riippuen noin 11–18 prosentin luokkaa. Arvostuksen kohdalla termin kuvailevuudesta melko tai erittäin heikosti vastanneiden osuus oli 41 prosenttia, luotettavuuden kohdalla 39 prosenttia, oikeudenmukaisuuden kohdalla 36 prosenttia, uskottavuuden kohdalla 39 prosenttia ja vastuullisuuden kohdalla 41 prosenttia. Kaikki edellä mainitut imagon ulottuvuudet kuitenkin koettiin varsin tärkeinä ylimmän johdon positiivisen imagon kannalta. Sekä arvostusta, luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, uskottavuutta että vastuullisuutta voidaan pitää olennaisina taustatekijöinä positiivisen imagon muodostumisessa. Fombrun (1996, 72) totesikin, että etenkin uskottavuus, luotettavuus ja vastuullisuus ovat olennaisia osatekijöitä maineen taustalla, ja niihin liittyy vahvasti velvollisuuden käsite. Ylimmällä johdolla onkin useita velvoitteita sen henkilöstöä kohtaan, eivätkä nämä rajoitu vain palkan maksuun tai muihin materiaalsiin velvoitteisiin. Lähtökohtaisena olettamuksena on, että henkilöstöä kohdellaan vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti niin yksilöinä kuin ryhmänä. Usein toiminnan tapahtuminen edellä mainittujen periaatteiden mukaisesti havainnoidaan vasta silloin, kun toimintatavoissa on jotain huomautettavaa. Vaikka asia itsessään olisi korjattavissa, ylimmän johdon uskottavuus sekä luotettavuus voi heikentyä helposti toiminnan taustalla olevien mahdollisten pätevien perusteluiden puuttuessa.

Heikoimmat arvioinnit saivat ylimmän johdon avoimuus, esimerkillisyys ja virheettömyys. Vastaajista avoimuuden koki kuvaavan nykyistä imagoa melko huonosti tai huonosti 46 prosenttia vastaajista, kun esimerkillisyyden kohdalla vastaava luku oli 45 prosenttia ja virheettömyyden kohdalla 58 prosenttia. Avoimuuden osalta ylimmän johdon toimintaan kohdistui kritiikkiä myös muissa tutkituissa kohdissa kuin myös annetuissa avoimissa vastauksissa. Henkilöstö saattaa usein kokea saavansa tietoa liian vähän, jolloin informaation puutetta voidaan pahimmillaan pitää

tietoisena peittelynä. Tällöin organisaatiota kohtaan koettu luottamus ja sitoutuminen omaan työhön voivat kärsiä. Läpinäkyvä kommunikaatio sekä yhteistyö ovat osa johdon tiedonhallintaan liittyviä tehtäviä, mutta niiden laajuus ja avoimuus ovat aina tapauskohtaisia. Kun johto antaa informaatiota tai vastavuoroisesti työntekijät vaativat tietoa, on huomioonotettava, ettei kaikki tieto yksinkertaisesti ole akuuttia, relevanttia tai edes julkisesti kerrottavissa olevaa esimerkiksi salassapitosäännösten vuoksi. Tästä huolimatta tiedon määrä, sen esittämistapa tai mikä tahansa muu tiedonvälittämiseen liittyvä tekijä tulee aina aiheuttamaan kritiikkiä organisaation sisällä.

Heikoista arvioista huolimatta ylimmän johdon esimerkki on olennaista, sillä johdon toimintaa arvioidaan jatkuvasti tekojen ja puheiden perusteella, myös tiedostamattomasti rivien välistä.

Mansukosken (2007, 17–18) mukaan ylintä johtoa voidaan pitää yhtenä johtamistyön olennaisimmista ryhmistä. Tätä voidaan perustella sillä, että heidän tehtävänä on johtaa koko organisaatiota ja koordinoida sen toimintoja kokonaisuuksien muodostamiseksi. Toisekseen ylimmällä johdolla on keskeinen rooli organisaation ja sen henkilöstön resurssien ohjaamisessa niin henkisesti kuin taloudelliselta kannalta. Tämän lisäksi heillä on tärkeä osuus organisaation sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, jossa he käytöksellään ja esimerkillään vaikuttavat vahvasti niin muutoksien onnistumiseen kuin organisaation tuloksiin. Tulkintaa johdon antamasta esimerkistä peilataan omaan toimintaan ja samalla se toimii oikeutuksena yksittäisen työntekijän toimille. Esimerkillä johtaminen korostuu esimerkiksi niinä aikoina, kun on kyse kriisistä tai epävarmuudesta, joka vaikuttaa valtaosaan organisaation jäsenistä. Tällainen tilanne voi olla nyky-yhteiskunnassa esimerkiksi silloin, kun haetaan taloudellisia säästöjä toiminnan turvaamiseksi ja kannattavuuden lisäämiseksi. Tällöin ylimmän johdon sitoutuminen talkoisiin yhteiseksi hyväksi on edellytys henkilöstön hyväksynnälle ja sitouttamiselle. Lähtökohtaisesti moni voi ajatella ylimmän johdon suojelevan lähinnä omia intressejään muiden kustannuksella. Näin ollen esimerkiksi juuri säästöjä haettaessa huomiota on kiinnitettävä muiden organisaation työntekijöiden ohella myös ylimmän hierarkiataason edustajien toimenkuvaan ja työsuhteen laatuun. Täten voidaan osoittaa, että johto on sitoutunut yhteisen hyvän kehittämiseen asettamalla itsensä samanarvoiseen asemaan kuin muutkin henkilöt organisaatiossa.

Huomionarvoista ylimmän johdon toiminnan avoimuuteen ja esimerkillisyyteen verrattuna on, että imagon osa-alueiden toteutumisen tärkeyttä pohdittaessa vain suhteellisen pieni osa (20 %) vastaajista piti virheettömyyttä hyvin tärkeänä. Näin ollen vaikka virheettömyyden koettiin kuvaavan huonosti ylimmän johdon toimintaa, virheetön toiminta ei välttämättä ole kovin olennainen tekijä positiivisen imagon taustalla. Avoimuuden ja esimerkillisyyden kohdalla voidaan

todeta toisin, sillä hyvän imagon kannalta avoimuutta piti hyvin tärkeänä 72 prosenttia vastaajista ja esimerkillisyyttä 64 prosenttia vastaajista. Näin ollen voitaisiin ajatella, että olennaisinta olisi toiminnan läpinäkyvyys niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa. Inhimillistä on, että päätöksiin ja toimintaan sisältyy aika-ajoin virheitä. Tärkeintä on, että vastaantulevat ongelmat ja virheet kohdataan avoimesti ja suoraselkäisesti ja niistä ollaan valmiita kantamaan organisaatioaseman mukana tuoma vastuu. Avoimuuden ja esimerkillisyyden avulla virheitä ei tulkita salailuna, vaan virheiden myöntäminen ja pyrkimys niiden korjaamiseen voi vaikuttaa positiivisesti toiminnan läpinäkyvyyteen ja uskottavuuteen. Samalla ylin johto kykenisi näyttämään esimerkkiä henkilöstölle tavoitelluista toimintatavoista ja täten rohkaista työntekijöitä toimimaan samoin jatkossa. Tällainen arvojen välittäminen vaikuttaa myös työntekijän työidentiteetin muodostumiseen. Identiteetin kehittämisessä huomio suuntautuukin usein arvojen ja organisaatiokulttuurin korostamiseen. Organisaation tahtotila tulee kyetä konkretisoimaan, jolloin sitä voidaan viestiä ympäröiville sidosryhmille. (Abratt & Kleyn 2012, 13.) Hatchin ja Schultzin mukaan (1997, 3-4) päävastuu identiteetin symbolisessa välittämisessä arvojen ja kulttuurin muodossa on organisaation ylimmällä johdolla. Välittäminen tapahtuu epäsuorasti esimerkiksi työtehtävien ja sosiaalisten suhteiden kautta. Ylimmän johdon esimerkki antaa työntekijöille kuvan siitä, millaisia ovat organisaation arvot ja toimintatavat käytännössä. Identiteetin kehittämisvaiheessa ylimmän johdon tulee miettiä, mitä organisaatio on nyt ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa.

Aiemmin todetun lisäksi henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, kuinka ylimmän johdon imagon osaluueiden toteutuminen vaikuttaa yksittäisen työntekijän työhön. Tutkittavina näkökulmina huomioitiin luottamus johdon toimintaan ja päätöksentekoon, viestinnän avoimuus ja tehokkuus, henkilökohtainen työmotivaatio sekä työyhteisön ilmapiiri.

Työntekijän kokemusta ylimmän johdon imagosta peilattiin luottamuksen osalta johdon toimintaan sekä päätöksentekoon. Selvä enemmistö vastaajista koki ylimmän johdon imagon vaikuttavan merkittävästi sekä johdon toimintaan kohdistuvaan luottamukseen (melko tai hyvin paljon vastanneiden osuus 88 prosenttia) sekä johdon päätöksentekoon kohdistuvaan luottamukseen (melko paljon tai hyvin paljon vastanneiden osuus 86 prosenttia). Avoimissa vastauksissa viitattiin imagon ja luottamuksen osalta niin sanottuun hyvään veli-systeemiin sekä kuppikuntiin. Osasyynä mahdolliselle epäluottamukselle pidettiin käsitystä siitä, että ylin johto toimii omien intressiensä mukaisesti sekä suojelee tai suosii toiminnassaan ja päätöksissään omaa sisäpiiriään. Verkostoituminen ja yhteistyö voidaan skeptisimmillään tulkita juuri omien tai omaan lähipiiriin

kuuluvien etujen ajamisena. Olennaista onkin miettiä, että vaikka toiminta tapahtuisi kaikkien lain säännösten mukaisesti, toiminta voi eettiseltä kannalta näyttäytyä ulkopuolisen silmissä erilaiselta. Tästä syystä juuri läpinäkyvyys korostuu toiminnassa.

Luottamuksen säilyttämiseksi niin toiminnasta kuin päätöksenteosta on tärkeä viestiä avoimesti niiden asioiden osalta, jotka ovat julkisesti esitettävissä. Luottamusta voidaan pitää vastavuoroisena. Kun ylin johto tai yleisesti muut organisaation johtamisesta vastaavat henkilöt osoittavat luottavansa työntekijöihin, myös työntekijöiden on helpompi luottaa johtoon. Luottamus on myös melko tiiviissä yhteydessä organisaation sisäiseen viestintään. Viestinnän osalta koetun ylimmän johdon imagon koettiin vaikuttavan suhteellisen paljon oman viestinnän avoimuuteen (melko tai hyvin paljon vastanneiden osuus 43 prosenttia). Toisaalta viestinnän tehokkuuden osalta ylimmän johdon imagon merkitys oli vähäisempi (melko tai hyvin paljon vastanneiden osuus 26 prosenttia). Mahdolliset kitkat tai johtoa kohtaan koettu epävarmuus voivat näin ollen vaikuttaa tiedon siirtoon organisaatiossa. Mikäli tiedon määrää ja laatua rajoitetaan esimerkiksi epäluottamuksen takia, tiedonkulun heikentymisestä kärsii organisaatio kokonaisuudessaan niin työntekijöiden kuin johdon osalta. Kun avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus parantavat organisaation menestysmahdollisuuksia ja uusien ideoiden esille tuontia organisaatiossa, heikentynyt viestinnän avoimuuden ja tehokkuuden tasot vaikuttavat juuri päinvastaisesti.

Ylimmän johdon imagon vaikutuksen merkitystä tutkittiin luottamuksen ja viestinnän ohella työmotivaation ja työyhteisön ilmapiirin muodossa. Imagon todettiin vaikuttavan kohtuullisen vähän sekä henkilökohtaiseen työmotivaatioon (ei kovin paljon tai ei ollenkaan vastanneiden osuus 48 prosenttia) että työyhteisön ilmapiiriin (ei kovin paljon tai ei ollenkaan vastanneiden osuus 51 prosenttia). Tuloksista voitaisiin päätellä, että ylimmän johdon imagon vaikutus yksittäisen työntekijän toimintaan ja työhyvinvointiin on melko vähäinen. Kuten jo aiemmin on todettu, ylimmän johdon edustajien kanssa ollaan harvoin henkilökohtaisesti tekemisissä, ja he voivat tuntua hyvin kaukaisilta yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tämä ei silti välttämättä ole pelkästään negatiivinen asia motivaation ja ilmapiirin kannalta. Toki etenkin työmotivaatioon voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi se, että ylin johto osoittaisi olevansa kiinnostunut työntekijöiden työnkuvista ja hyvinvoinnista vaikkapa järjestämällä henkilöstölle tilaisuuksia tai vierailemalla satunnaisissa yksiköissä. Kuitenkin henkilökohtaiseen työmotivaatioon ja oman työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat eniten oman yksikön sisäiset asiat. Tätä voidaan pitää positiivisena, sillä muun muassa henkilökemioiden toimivuus, työtehtävien kehittäminen sekä palautteenanto ovat osittain sellaisia tekijöitä, joihin pystytään vaikuttamaan myös sisäisesti oman yksikön sisällä.

Toisaalta positiivisena asiana voidaan pitää lisäksi sitä, että mahdolliset ylimmän johdon imagossa tapahtuvat muutokset eivät suoraan heijastu työntekijöiden arkeen. Näin ollen esimerkiksi ylimpään johtoon negatiivisesti kohdistuva kritiikki ei saman tien vaikuta työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon tai suoriutumiseen omassa työssään.

## **6.4 Mielikuvat ja niiden merkitys työnantajanäkemykseen**

Mielikuvien osalta henkilöstön edustajia pyydettiin arvioimaan, minkälainen mielikuva organisaation ylimmästä johdosta on heidän mielestään syntynyt julkisuudessa ja toisaalta muiden ihmisten mielipiteiden perusteella. Bouldingin (1973, 6–8) mukaan mielikuva on yksilön mielessä oleva kuva maailmasta, joka on syntynyt omien kokemusten ja vastaanotetun informaation perusteella. Mielikuva on siis henkilön käsitys tai subjektiivinen tietorakenne jostakin kohteesta. Siihen vaikuttavat sekä havaittu kohde, henkilön subjektiiviset ominaisuudet sekä henkilön suhtautuminen kohteeseen. Mielikuvat kerääntyvät kokemusten kautta ihmisten varastoidessa muistiinsa erilaisia menneitä tapahtumia. Mielikuvat toimivat eräänlaisena tietovarastona, josta niitä hyödynnetään tajunnan ja ajattelun välineinä. Syntyneiden mielikuvien lisäksi tutkimuskysymyksiä täsmennettiin niin, että vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka suuri vaikutus niin julkisuudesta saaduilla tiedoilla kuin muilta ihmisiltä kuulluilla asioilla on heidän käsitykseensä ylimmän johdon imagosta. Edellä mainittujen ohella vastaajat arvioivat, kuinka paljon imagokäsitykseen vaikuttavat organisaation tarjoamat palvelut työntekijöille tai laajemmin kuntalaisille.

Valtaosa vastaajista (68 %) koki, että julkisuudessa syntynyt kuva organisaation ylimmästä johdosta on joko melko tai erittäin huono. Toisaalta myös erittäin suuri osa vastaajista (77 %) koki, että julkisuudesta saatu tieto vaikuttaa käsitykseen ylimmän johdon imagosta melko tai erittäin paljon. Tulokseen voi vaikuttaa se, että julkisuudessa negatiiviset asiat saavat pääsääntöisesti palstatilaa enemmän kuin positiiviset asiat. Usein paikallismedia on näkyvin julkisen organisaation ylimpään johtoon julkisuuden kautta kantaa ottava taho. Artikkelit sisältöineen pohjautuvat hyvien tapojen mukaisesti faktaseikkoihin, mutta itse esille tuotavan informaation valitsemiseen ja sen muotoiluun voi vahvasti vaikuttaa myös yksittäisen henkilön suhtautuminen artikkelin kohteeseen. Uhkana voi olla, että julkisuudessa tuodaan esiin vain organisaatiota negatiivisesti koskettavia asioita ja pahimmillaan entistä kärjistetympään sävyyn. Tällöin positiiviset asiat jäävät helposti sivurooliin. Myös erilaisilla mielipidepalstoilla voi julkisesti ilmaista mielipiteitään, toisinaan myös nimettömästi ilman vastuuta esiin tuomistaan asioista. Kuitenkin julkisuuden tarjoama tieto sisäistetään usein tarkkana ja neutraalina asiatietona. Avoimissa vastauksissa todettiin, että



mikäli paikallismediasta ei ole apua vääristelemättömän tiedon jakajana, oma toiminta pitää saada julki vaikka oman tiedottamisen kautta. Kohdeorganisaatiossa onkin osattu ottaa tämä asia osittain huomioon, sillä jo muutaman vuoden ajan organisaation internet-sivuilla on julkaistu blogia, jossa ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt ottavat kantaa erilaisiin päätöksentekoa ja kehittämistä koskeviin kysymyksiin. Toinen asia tietenkin on, onko organisaation henkilöstö osannut hyödyntää kyseistä viestintäväylää ja toisaalta koetaanko sen tarjoama sisältö tarpeeksi relevanttina omien tietotarpeiden tyydyttämiseen. Koska julkisuudessa esiintyvällä tiedolla on merkittävä vaikutus henkilöstön käsityksiin ylimmän johdon imagosta, tiedottamisen ja toiminnan tulee tulla julki myös organisaation omalla ulkoisella viestinnällä sisäisen viestinnän ohella. Myös hyvistä, onnistuneista asioista vaikkapa oma-aloitteisestikin tiedottaminen tukee imagon kehittymistä. Olennaista on tietenkin tiedottaa niin positiivisten kuin negatiivisten asioiden osalta, jotta uskottavuus viestinnälle on korkeaa ja toisaalta samalla edistetään avoimuutta, joka yleisesti ottaen on koettu heikohkona.

Muiden henkilöiden mielipiteiden perusteella syntynyt imagokäsitys on valtaosan vastaajista (54 %) mielestä melko huono tai erittäin huono. Toisaalta myös yli puolet vastaajista (55 %) koki, että muiden ihmisten mielipiteet vaikuttavat omaan imagokäsitykseen joko melko tai erittäin paljon. Yleisesti ottaen voidaankin todeta sekä julkisuudessa liikkuviin tietoihin että muiden henkilöiden mielipiteisiin liittyen, että yksittäisen henkilön käsitykset ja mielikuvat syntyvät kokonaisvaltaisesti erilaisten kontaktien kautta eivätkä ne vaadi välitöntä kontaktia organisaatioon. Riittävää on siis asioiden kuuleminen välillisesti joko toisten ihmisten tai julkisen median kautta. Näin ollen yksittäisen henkilön mielikuvia on mahdotonta hallita täysin. Huomionarvoista on, että pelkästään yksittäinen julkisuudessa liikkunut tieto tai ihmisten liikkeelle laittama huhu voi vaikuttaa henkilön käsitykseen imagosta muuttaen tätä joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Näin ollen muiden ihmisten mielipiteiden ei tarvitse pohjautua juurikaan tosiseikkoihin, sillä tulkintoja asioista tehdään erilaisin perustein ja valmiuksin. Rope & Mether (2001, 99–100) korostavatkin, että mielikuva on aina sen tulkitsijalle henkilökohtainen totuus. Mielikuva ei siis ole välttämättä yhtä sen kanssa, mistä mielikuva alun perin on muodostunut. Syntynyt subjektiivinen tietorakenne ohjaa myös sitä, kuinka yksilö valitsee ja toimii. Kuten todettu, ihmisten mielikuvat eivät aina vastaa totuutta tai sitä kuvaa, jota organisaatio on itsestään halunnut välittää. Karvosen (Pitkänen 2001, 18) mukaan olennaista onkin se, missä määrin mielikuvat pohjautuvat esimerkiksi omiin kokemuksiin, median välittämään tietoon tai suoraan organisaatiolta saatuun tietoon. Koska ihmiset perustavat toimintansa itsellään oleviin mielikuviin, organisaation on varmistettava, että ihmiset saavat mielikuviansa rakennusaineeksi oikeanlaista materiaalia, joka perustuu niin faktapohjaiseen tietoon

kuin tunnepohjaisiin elementteihin. Sekä tietoon että tunteeseen pohjautuvaa mielikuvia voidaan pitää melko vahvana imagokäsityksen taustalla olevina tekijöinä.

Julkisuudessa liikkuneiden tietojen ja muiden ihmisten mielipiteiden vaikutusten lisäksi tiedusteltiin, kuinka ylimmän johdon imagoon vaikuttavat toisaalta henkilöstölle tarjottavat palvelut mutta myös yleisesti kuntalaisille tarjottavat palvelut. Kuten aiemmin imagon teoriaa käsiteltäessä on tullut ilmi (ks. Helm 2007, 247–250), usein julkisissa organisaatioissa työntekijät kuuluvat sekä sisäiseen että ulkoiseen sidosryhmään. Näin on myös kohdeorganisaation kohdalla, jossa sen henkilöstön edustajat ovat myös organisaation asiakkaita. Tämä niin sanottu kaksoisrooli haluttiin ottaa huomioon kysymysten asettelussa. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että valtaosa vastaajista (71 %) koki työntekijöille tarjotut palvelut joko melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä ylimmän johdon imagoon vaikuttavina tekijöinä. Kuitenkin jopa suurempi osavastaajista (86 %) asetti kuntalaisille tarjottavat palvelut melko tai erittäin tärkeään rooliin. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että organisaation työntekijät eivät välttämättä tee suurta eroa heidän sisäisten ja ulkoisten sidosryhmärooliensa välille. Täten työntekijöinä saadut kokemukset organisaatiosta vaikuttavat myös käsityksiin, joita heillä on organisaation asiakkaina toimittaessa. Toisaalta työntekijät ovat sisäisen roolinsa ansiosta muita sidosryhmiä tietoisempia esimerkiksi organisaation toiminnasta ja sen toimintaperiaatteista. He voivatkin hyödyntää näitä työntekijöille syntyneitä käsityksiä ollessaan tavallisen kuntalaisen roolissa organisaation asiakkaana. Tavallista syvällisempi tietämys ja tuntemus organisaatiosta voi tuoda mukanaan kriittisen ajattelun, muuta toisaalta samalla voidaan peilata omaa työntekijäidentiteettiä ja sitä, kuinka ulkoiset näkemykset tukevat syntyneen identiteetin perusteita. Tätä ajatusta tukevat myös Hatch ja Schultz (2002, 55), joiden mukaan muiden ihmisten mielipiteet vaikuttavat identiteettiin, sillä muiden mielipiteitä verrataan tiedostamattakin omaan näkemykseen ja toimintaan. Vertailu motivoi organisaation jäseniä toimimaan sellaisten asioiden puolesta, jotka voisivat heikentää ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä omasta organisaatiosta. Jos organisaation jäsenet uskovat oman käsityksensä itsestään ja organisaatiostaan poikkeavan siitä, mitä he kuvittelevat ulkopuolisten ajattelevan, he joko muuttavat imagoon tai identiteettiään. (Hatch & Schultz 2002, 55.) Identiteettien yhtenäistämisen tavoite voikin muodostua haastavaksi, mikäli ulkoinen sekä sisäinen käsitys eroavat suuresti toisistaan.

Julkisuuden, muiden ihmisten mielipiteiden ja tarjottavien palveluiden imagovaikutusten lisäksi tutkittiin yleisellä tasolla sitä, miten imagokäsitykset vaikuttavat henkilöstön työnantajanäkemykseen. Tutkimuksen näkökulmasta imago koettiin olennaisena nykyisen

henkilöstön lisäksi myös tulevaisuuden rekrytointiprosessien näkökulmasta. Näin ollen haluttiin yleisellä tasolla selvittää, kuinka imagotekijät vaikuttivat organisaatioon töihin hakeutumiseen sekä mikä on imagotekijöiden vaikutus sekä koettuun ylpeyteen työnantajasta että mahdolliseen halukkuuteen hakeutua toisen työnantajan palvelukseen.

Ylimmän johdon imagoon rinnastettiin kysymys siitä, kuinka paljon ylimmän johdon imago vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen kohdeorganisaatiosta työnantajana. Valtaosa vastaajista (69 %) koki, että ylimmän johdon imago vaikuttaa käsitykseen omasta työnantajasta joko melko tai erittäin paljon. Taustalla on luultavimmin se, että ylin johto on usein tahtomattaankin organisaation näkyvin osa, ja se edustaa pääsääntöisesti organisaatiota julkisuudessa. Lähtökohtaisesti monikaan ei tiedä tai tunnista muita organisaation edustajia kuin mediassa esillä olleet henkilöt. Näin ollen lähes kaikki kuultu tai luettu, mikä rinnastetaan ylimpään johtoon, yhdistetään myös itse organisaatioon. Näkyvyyden kannalta ylimmän johdon imago onkin iso osa itse organisaation imagoa, eikä sitä voida sivuuttaa yleisesti imagoa kehitettäessä.

Yleisesti ottaen valtaosa vastaajista (82 %) koki, etteivät imagotekijät olleet kovinkaan tai ollenkaan tärkeitä tekijöitä, kun he hakeutuivat kohdeorganisaatioon töihin. Toisaalta myöskään suurin osa vastaajista (83 %) ei ole harkinnut työpaikkansa vaihtamista työnantajansa imagon perusteella. Tuloksista voitaisiin päätellä, että suurilta linjauksiltaan organisaation imagossa ei ole suuria heikkouksia tai kipukohtia, mitkä saisivat henkilöstön epäilemään tai harkitsemaan paikkaansa organisaatiossa. Toisaalta voidaan todeta, että imagotekijöiden ohella on myös olennaisimpia asioita, joihin kiinnitetään huomiota työpaikkaa haettaessa tai vaihdettaessa. Esimerkiksi nykypäivän realiteetit huomioon ottaen jo itse työllistyminen on haastavaa, joten saavutetusta työpaikasta ja sen tarjoamista eduista ollaan usein valmiita pitämään kiinni. Samalla iso julkinen organisaatio työnantajana voidaan kokea taloudellisesti haastavana aikana turvallisena ja stabiilina työnantajana, jossa oma asema voi olla turvatumpi kuin yksityisessä organisaatiossa. Lisäksi monesti on niin, että organisaation imagotekijät eivät ole käytännössä juuri läsnä yksittäisen työntekijän arjessa. Imagoa muovaavat päätökset ja teot tapahtuvat usein hierarkkisesti kaukana niin sanotulta suorittavalta tasolta, eikä niiden vaikutus välttämättä heijastu päivittäiseen työntekoon. Imagotekijät saatetaan kokea tärkeinä vasta silloin, kun niihin kohdistuu negatiivisia tunteita. Imagotekijöihin kohdistuva paine voi tulla osittain organisaation ulkoisilta sidosryhmiltä, sillä henkilöstö voi peilata omaa identiteettiänsä organisaatiossa ulkopuolisten ihmisten havaintojen ja kokemusten perusteella. Näin ollen imagon merkitys voi korostua vasta tiettyinä aikoina,

esimerkiksi silloin, kun organisaatioon kohdistuu suurta kritiikkiä, joka horjuttaa jopa henkilöstön käsityksiä työnantajastaan.

Myös analyysien perusteella saadut tiedot tukevat edellä mainittua tulosta sekä imagotekijöiden merkityksestä töihin hakeutuessa sekä työpaikan vaihtamisen halukkuudesta. Esimerkiksi palvelusvuosien ja rekrytoinnin imagotekijöiden välillä ei havaittu tilastollista yhteyttä (Kruskal-Wallis-testin sig,706). Imagotekijöiden merkitys organisaatioon töihin haettaessa oli suhteellisen pieni kaikilla eri aikoja organisaatiossa työskennelleillä ryhmillä. Poikkeuksen muodosti lähinnä 0-1 vuotta organisaatiossa työskennelleet henkilöt, jotka kokivat imagotekijät muita ryhmiä olennaisempina. Kyse voi olla siitä, että heidän kohdallaan imagotekijöiden pohtiminen on ollut tuoreemmassa muistissa, tai että toisaalta nykymaailmassa saatetaan kiinnittää huomiota enemmän imagotekijöihin, etenkin jos työntekijöillä on mahdollisuus kilpailuttaa mahdolliset tulevat työnantajansa. Kuitenkaan analyysin mukaan työntekijät eivät ole harkinneet työpaikan vaihtamista riippumatta siitä, onko heidän ylimpään johtoon kohdistuva luottamuksensa heikkoa tai vahvaa (Mann-Whitneyn U-testin sig ,070). Voitaisiinkin todeta, että imagotekijät eivät välttämättä ole yksittäiselle henkilölle suuressa roolissa, sillä ylimmän johdon vaikutus arkeen ei usein ole kovinkaan suurta. Toisaalta myös työpaikan vaihtamisen haastavuus voi vaikuttaa omalta osaltaan mielipiteisiin.

Edellä läpikäytyjen näkökulmien lisäksi henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he olevansa ylpeitä työnantajastaan. Kysymys jakoi jonkin verran henkilöstön mielipiteitä, sillä vähän yli puolet vastaajista (52 %) koki olevansa joko melko tai erittäin ylpeä työnantajastaan. Vain noin neljäsosa vastaajista (26 %) koki olevansa melko tai erittäin vähän ylpeä työnantajastaan, jolloin asiaan kantaa ottamattomien osuus oli suhteellisen suuri (22 %). Analyysien perusteella havaittiin, että sukupuolen ja ylpeyden kokemuksen välillä merkitsevä ero (Mann-Whitneyn U-testin sig ,034). Tarkemmin tuloksia tutkittaessa paljastui, että vastanneista naiset olivat suhteessa ylpeämpiä työnantajistaan kuin miehet. Vastaavaa merkitsevää eroa ei havaittu muiden tutkimuksen taustamuuttujien, kuten toimialan tai palvelusajan, perusteella. Hajonta vastauksissa voi olla suurta jo siitä syystä, että ylpeys käsitteenä voi herättää ihmisissä hyvin erilaisia ajatuksia. Toinen voi olla ylpeä siitä syystä, että hän kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, kun taas toisen kokema ylpeys muodostuu vahvan tiimityön ja – hengen perusteella. Ylpeys saatetaankin liittää paljolti myös omaan yksikköön, jonka tehtävät ja lähtökohdat voivat olla melko erilaisia kuin organisaation toiminta keskimäärin. Ylpeys työnantajasta voikin vahvasti liittyä juuri omiin tehtäviin ja oman yksikön me-henkeen, joka luo työntekijälle tämän oman työn perustan. Esimerkiksi avoimissa

vastauksissa todettiin, että omassa yksikössä koettiin useiden asioiden, kuten joustavuuden ja sallivuuden, olevan hyvällä tasolla ja aiheuttavan ylpeyttä työntekijöissä.

Kuitenkaan ylpeyden muodostumisen tavalla ei ole välttämättä merkitystä. Positiivinen tunne, on se lähtökohtaisin esimerkiksi juuri omista työtehtävistä tai työkavereista, voi nousta helposti yhdeksi tärkeimmistä työnteosta syntyvistä kokemuksista ja tuntemuksista. Tällöin hyvä tunne voidaan herkästi kytkeä myös koko työnantajaorganisaatiota koskevaksi, ja myös itse organisaatioon suhtaudutaan suopeasti. Toisin sanoen kun arki toimii hyvin omassa työssä, myös kokonaisuus työntekoon ja työnantajaan liittyen voidaan kokea positiivisena. Ylpeys omasta työstä ja samalla työnantajasta voi vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen sekä yleiseen työhyvinvointiin. Toisaalta tulosten perusteella huomionarvoista on myös se, että osa henkilöstöstä ei joko ole ylpeä työnantajastaan tai ei osaa tai halua ottaa kantaa asiaan. Olennaista olisi miettiä, johtuuko ylpeyden puute yksittäisistä arvoista tai toimintatavoista, joiden hienosäätö olisi mahdollista työntekijöiden parhaaksi. Fakta kuitenkin on, että kaksi samaa tehtävää samassa yksikössä tekevää henkilöä voi kokea asiat aivan eri tavalla. Olennaista on olla kiinnostunut ja huomioida työntekijöiden toiveet ja kehitysehdotukset työhön liittyen, mutta omaa toimintaa ei voi täysin alkaa muokata sidosryhmän erilaisten tahtotilojen mukaiseksi.

## **6.5 Imago ja luottamus**

Luottamusta kuvataan sosiaalisena kyvykkyytenä ja odotuksina, joiden perusteella ihmiset toimivat rehellisesti ja ennakoidusti huomioiden yleisesti hyväksytyt normit. Luottamuksen tehtävänä on helpottaa sosiaalista kanssakäymistä ja vahvistaa ihmisten moraalia. (Fukuyama 1995, 19–20.) mukaan sosiaalista kanssakäymistä helpottaa käyttäytymisen ja valintojen ennustettavuus, joita tukevat toiminnan avoimuus ja johdonmukaisuus. Luottamusta tavoittelevien organisaatioiden tulee kertoa rehellisesti omat tavoitteensa ja virheensä ja toimia täten ammattitaitoisesti. (Whitney 1996, 9-17.)

Tutkimuksessa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he luottavat työnantajansa ylimpään johtoon heille syntyneen imagokäsityksen perusteella. Toisaalta haluttiin selvittää, mitä tekijöitä pidettiin tärkeänä luottamuksen synnyn kannalta, ja mihin mahdollinen vähäinen luottamus voi käytännössä vaikuttaa. Luottamuksen ja imagon suhde nähtiin olennaisena, sillä ilman luottamusta on melko yhdentekevää, mitä organisaatio tekee ja mitä sen henkilöstö siitä ajattelee. Esimerkiksi Harisalon, Ranniston ja Stenvallin (2012, 22) mukaan luottamus on yksi imagon

tärkeimpiä sisältötekijöitä, ja jokainen asia, joka voi vaikuttaa heikentävästi käsitykseen organisaation tai sen ylimmän johdon toiminnasta, vaikuttaa heikentävästi aiemmin ansaittuun luottamuspääomaan ja imagokäsitykseen. Mikäli luottamus vähenee, etenkin ylimmän johdon lausuntoja ja viestintätyyliä kohdistuvan kritiikin määrä voi kasvaa. Luottamus muuttuu helposti epäluottamukseksi muun muassa vilpillisen toiminnan tai virheellisen informaation johdosta.

Luottamuksen syntyyn vaikuttavat keskeisesti toimiva johtaminen sekä organisaation jäsenten väliset suhteet. Koko organisaation johtamiskäytännöt heijastuvat vahvasti myös lähiesimiesten toimintaan. Yleisesti luottamuksen johtamisessa on tärkeää avoin ja kattava organisaatiota koskeva tieto. Viestinnän osalta luotettavuuteen vaikuttaa etenkin täsmällinen informointi, jota pidetään usein johtamisviestinnän tärkeimpänä osa-alueena. Toisekseen luottamusta herättää päätösten perusteleminen sekä oikea-aikaisesti annettu palaute. Kolmantena olennaisena tekijänä voidaan mainita avoin kommunikaatio, joka mahdollistaa vapaan ajatusten vaihdon esimiesten ja työntekijöiden välillä. Kommunikaation myötä luottamus osapuolten välillä voi lisääntyä, mikä voi johtaa myös vuorovaikutuksen vahvistumiseen. (Keskinen 2005, 81–82.)

Yleisesti ottaen iso osa vastaajista (43 %) ilmoitti luottavansa organisaation ylimpään johtoon joko erittäin tai melko paljon. Kuitenkin myös melko vähän tai erittäin vähän ylimpään johtoon luottavien osuus oli huomattava (34 %). Jakaumaa voidaan pitää melko laajana. Kuten aiemmin todettiin, imagolla ja luottamuksella on tiivis suhde toisiinsa. Analyysija tehtäessä havaittiinkin, että ylimpään johtoon kohdistuvalla luottamuksella on vaikutusta siihen, koetaanko ylimmän johdon nykyinen imago hyvänä vai ei (Kruskal-Wallis-testin sig ,003). Tulosten perusteella voidaan todeta, että mitä suurempaa luottamusta työntekijät kokivat ylimpää johtoa kohtaan, sitä positiivisempaa nykyinen imago nähtiin. Toisaalta samalla ne henkilöt, jotka kokivat luottamuksensa ylimpää johtoa kohtaan olevan heikkoa, näkivät myös nykyisen imagon negatiivisena. Huomionarvoista on kysyä, onko heikko luottamus seurausta heikosta imagosta vai toisinpäin. Todennäköisesti syy-seuraussuhde toimii molempiin suuntiin, sillä heikko luottamustaso saa helposti imagokokemukset tuntumaan negatiivisilta ja toisaalta keho imago voi vaikuttaa luottamuksen heikentymiseen. Olennaista onkin seuraavaksi tarkastella, mitkä tekijät voivat mahdollisesti olla vähäisen luottamuksen taustalla ja miten ne heijastuvat arkipäiväiseen toimintaan.

Kuten aiemmin todettiin, ylimpään johtoon kohdistuvasta luottamuksesta voidaan puhua käsitteellä ei-henkilöityvä luottamus. Luottamus kohdistuu tällöin ensisijaisesti ylimmän johdon toimintaan ja

sen tekemiin päätöksiin. Tällöin suora kanssakäyminen ylimmän johdon ja henkilöstön välillä ei ole välttämättömässä asemassa, sillä korkea luottamus ei aina vaadi sitä, että työntekijä tuntisi henkilökohtaisesti ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt tai olisi tekemisissä heidän kanssaan. Näin ollen luottamus syntyy ensisijassa luotujen rakenteiden ja sääntöjen pohjalta. Käytännössä tämä helpottaa ylimpään johtoon kohdistuvan luottamuksen syntymistä ylimmän johdon näkyvyyden ja esillä olemisen osalta. Ylimmän johdon edustajien ei siis tarvitse välttämättä tuoda aktiivisesti intressejään ja arvojaan esille henkilökohtaista vuorovaikutusta hyväksi käyttäen, koska työntekijöiden ei tarvitse henkilötasolla hahmottaa ylintä johtoa ja heidän tavoitteitaan, jotta luottamuksen syntyminen olisi mahdollista. Kuten imagon osa-alueita tarkasteltaessa todettiin, ylin johto nähdään etenkin ammattitaitoisena ja tehokkaana organisaation toiminnan kannalta olennaisena elimenä, jolla on laaja-alaisesti asiat hallussa ja joka pyrkii tekemään organisaation toiminnan kannalta johdonmukaisia päätöksiä. Kuitenkin ylimmän johdon niin sanotusta mahdollisesta kasvottomuudesta voi seurata myös haittoja. Esimerkiksi mikäli ongelmatilanteiden tullessa eteen ylin johto ei muuta esiintymistään näkyvämpään suuntaan, henkilöstö voi kokea tämän asioiden piilotteluna ja virheiden kiertelynä. Tällöin ei-henkilöityvään luottamukseen usein liitettävät ylimmän johdon kyvykkyys, oikeudenmukaiset toimintatavat ja strategia voivat olla kyseenalaistettuna, jolloin on olennaista, että luottamusta voitaisiin kokea myös henkilöityvällä tasolla. Tapahtumien ja asioiden muovaamat mielikuvat henkilöissä pohjautuvat osittain myös tunnepohjaisiin elementteihin, joten täysin emootioiden ja kanssakäymisen merkitystä ei voi kuitenkaan väheksyä luottamuksen synnyssä ja sen ylläpitämisessä.

Ei-henkilöityvän luottamuksen ajatuksen mukaisesti tutkittiin, onko yhteyttä sen välillä, onko henkilö työssään tekemisissä ylimmän johdon kanssa ja toisaalta luottaako hän ylimpään johtoon saamansa imagokäsityksen mukaisesti. Tutkittavien muuttujien välillä löydettiin merkittävä ero (Whitney-Mann U-testi tulos, 002). Analyysin perusteella todettiin, että ylimmän johdon kanssa vähän tekemisissä olevat henkilöt kokivat voivansa luottaa ylimpään johtoon saamiensa imagokäsitysten perusteella, toisinaan jopa paremmin kuin paljon ylimmän johdon kanssa tekemisissä olevat henkilöt. Vastausten perusteella jopa kolmannes (n. 30–40 %) ylimmän johdon kanssa vähemmän asioivista henkilöistä kokee luottamuksen tason olevan melko hyvä. Tämän tuloksen perusteella voidaan ajatella, että ei-henkilöityvästä suhteesta huolimatta henkilöstön olisi mahdollista luottaa ylimpään johtoon. Näin ollen luottamuksen ei tarvitsisi aina perustua henkilökohtaisiin kokemuksiin ja kontakteihin.

Luottamuksen osalta tutkittiin myös sitä, mitä tekijöitä pidettiin olennaisimpina, jotta ylimpään johtoon voidaan luottaa. Annetuista vaihtoehtoista tärkeimpinä koettiin lupauksen ja puheiden lunastaminen (erittäin tärkeänä edellä mainittua piti 91 % vastaajista), toiminnan oikeudenmukaisuus (81 %) ja avoin vuorovaikutus (74 %). Kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia voidaan ajatella yhdistävän rehellisyyden käsitteen. Lähtökohtaisesti toivotaan, että ylin johto antaa toiminnastaan ja toimintaperiaatteistaan sellaisia lupauksia, jotka ovat oikeudenmukaisia ja hyvántahtoisia henkilöstöä kohtaan. Lisäksi annetut lupaukset eivät saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa. Merkitystä on usein myös sillä, kuka ja missä asemassa oleva henkilö on antanut lupauksia henkilöstölle. Mitä korkeammalla henkilö on hierarkiassa, sitä suuremmalla vakavuudella ja arvotuksella hänen puheisiinsa ja lupauksiinsa suhtaudutaan. Mikäli tällöin henkilö ei pidättäydytä omista sanoistaan, luottamus heikkenee herkästi ja sen korjaaminen on haastavaa. Ongelmien vähättely ei kuitenkaan ole ratkaisu, vaan luottamuksen parantaminen tapahtuu mahdollisen epäluottamuksen syihin puuttumalla.

Toisinaan tilanne voi olla kärjistynyt siihen pisteeseen, että kaikkeen ylimmän johdon toimintaan suhtaudutaan lähtökohtaisesti melko skeptisesti. Taustalla voi olla esimerkiksi se, että henkilöstö on epäileväinen johdon toiminnan motiiveja kohtaan, ja he kuvittelevat toiminnan ja päätösten palvelevan ensisijassa johtoa itseään. Etenkin tällöin avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Ongelma voi usein kuitenkin olla se, että kaikilla viestinnän osapuolilla ei ole samanlaista mahdollisuutta kommunikaation käynnistämiseen. Hierarkian vahvempi osapuoli, eli organisaation ylin johto, toimii pääsääntöisesti kommunikaation käynnistäjänä ja näin ollen asettaa periaatteet ja säännöt kommunikaatiolle. Tämä asettaa omat hankaluutensa tasapuoliselle vuorovaikutukselle. Avoimuutta korostettiin myös kyselyn avoimissa vastauksissa. Mielenkiintoisena huomiona vastauksissa todettiin, että vuorovaikutukseen ja viestintään kannattaa panostaa myös omien viestimien ja väylien avulla, sillä julkisuudessa muuten liikkuva tieto voi olla väritynyttä tai liian kantaa ottavaa. Ylin johto ei voikaan täysin vaikuttaa siihen, mitä siitä sanotaan ja kirjoitetaan julkisuudessa, joten huhujen ja mielipiteiden ohelle sen tulisi itse viestiä itsestään myös faktatietoa ja positiivisia asioita. Tällöin kansalaisomainen ja ihmisläheinen ote ilman ammattikieltä voi olla toimivin ratkaisu, jotta henkilöstö ja muut sidosryhmät suhtautuisivat ylimmän johdon edustajiin myös tavallisina, helposti lähestyttävänä ihmisinä. Avointa vuorovaikutusta voidaan kuitenkin pitää niin sanottuna kaksiteräisenä miekkana. Avoin vuorovaikutus itsessään on ehdottomasti tavoittelemisen arvoinen asia ja se lisää luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Avoimuuden vaatimuksen ohella henkilöstö saattaa usein unohtaa sen tosiasian, että ylimmän johdon ei ole mahdollista viestiä kaikesta toiminnastaan avoimesta. Etenkin tärkeiden päätösten ja asiakirjojen



yhteydessä voi esiintyä kritiikkiä siitä, miksei henkilöstölle tai muillekaan sidosryhmille viestitty asiasta avoimemmin. Kuitenkin monet lait ja säädökset ohjaavat myös ylimmän johdon toimintaa vaikeuttaen avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. Osittain turhan kritiikin syntymisen sijaan olisi myös henkilöstön hyvä tiedostaa se, ettei avoimen viestinnän toteutuminen ole kaikissa tilanteissa mahdollista tai edes suotavaa.

Luottamuksen synnyn kannalta esimerkkinä toimimisella, päätöksenteon kyvykkyydellä ja toiminnan ennustettavuudella on oma roolinsa. Näistä tärkeimpänä koettiin esimerkkinä toimiminen (erittäin tärkeänä piti 71 % vastaajista). Toiminnan tehokkuuden ja laadun kannalta on toivottavaa, että henkilöstö kykenee samaistumaan työnantajaorganisaatioonsa ja sen ylimpään johtoon. Tällöin tulee olla olemassa yhdessä hyväksytyt toimintaperiaatteet ja arvot sekä yhtenäinen organisaatiokulttuuri näiden noudattamiselle. Ylin johto toimii myös haluamattaan roolimallina muille organisaation edustajille, sillä he määrittelevät niin heihin itseensä kuin muuhunkin henkilöstöön kohdistuvat odotukset. Päätöksenteon kyvykkyyden ja toiminnan ennustettavuuden roolia voidaan pitää luottamuksen kannalta hieman epäolennaisimpina, sillä niitä piti erittäin tärkeänä vain alle puolet vastaajista. Eräinä syinä tähän voivat olla nopeasti tapahtuvat muutokset ja kireä taloustilanne. Sekä muutosten tahti että talousvaikeudet ovat leimanneet arkea jo useita vuosia. Tällöin työntekijät ovat voineet oppia elämään niiden määrittelemien paineiden alla ja oppineet suhtautumaan niihin pakollisena osana työelämää. Tällöin työntekijät saattavat suhtautua armollisemmin ylimmän johdon mahdollisiin päätöksenteon hankaluuksiin, jotka osaltaan vaikuttavat toiminnan ennustettavuuden toteutumiseen.

Niiltä henkilöiltä, jotka kokivat luottavansa ylimpään johtoon melko tai erittäin vähän, kysyttiin, mihin tekijöihin koettu vähäinen luottamus käytännössä vaikuttaa. Kuten aiemmin todettu, vastaajien määrä melko tai erittäin vähän luottamusta kokeneiden kohdalla oli kohtalaisen suuri (32 % vastaajista). Vähäisen luottamuksen vaikutusten arvioinnissa hyödynnettiin luottamuksen teorian pohjalta esiin nousseita asioita, kuten viestinnälliset tekijät, halukkuus yhteistyöhön ja valmius riskinottamiseen. Lisäksi vertailuun otettiin muutama niin sanottu pehmeä tekijä, joissa otettiin huomioon luottamuksen vaikutus yleisesti ilmapiiriin.

Viestinnällisten tekijöiden osalta arvioitavana olivat vähäisen luottamuksen merkitys viestinnän avoimuuteen, tehokkuuteen sekä tiedonsaantiin. Valtaosa koki vähäisen luottamuksen vaikuttavan sekä viestinnän avoimuuteen (melko tai erittäin paljon vastanneiden osuus 82 %), viestinnän tehokkuuteen (72 %) että yleisesti tiedonsaantiin (68 %). Yleisesti voidaan todeta, että mikäli

luottamuksen määrä ylimpään johtoon on vähäinen, sekä tiedon määrä että laatu voivat vähentyä organisaatiossa. Tällöin työntekijät voivat alkaa vähentää omaa tiedonvälitystään, koska he eivät usko johdon toimivan heidän parhaakseen, vaan kenties omien intressiensä mukaisesti. Toisaalta jos henkilöstö ei koe johdon luottavan heihin, heidän eivät välttämättä luota johtoon. Luottamus muodostuu vastavuoroisuuden ja yhteistyön tuloksena, eikä toimiva vuorovaikutus voi syntyä yksipuolisesti. Näin ollen luottamusta vaaditaan siihen, että on mahdollista uskoa saadun tiedon olevan totuudenmukaista ja relevanttia ja toisaalta tällöin voi syntyä uskallus toimia sen pohjalta.

Halukkuutta yhteistyöhön ja valmiutta riskinottoon tutkittiin luottamuksen yhteydessä, sillä ne ovat usein välttämättömiä elementtejä toimivan, vastavuoroisen luottamussuhteen syntymiseksi. Valtaosa vastaajista koki vähäisen luottamuksen vaikuttavan sekä yhteistyöhalukkuuteen (melko tai erittäin paljon vastanneiden osuus 67 %) että riskin ottamiseen omassa toiminnassa (52 %). Näin ollen mikäli luottamus ylimpään johtoon on vähäistä, työntekijä ei välttämättä halua asettaa itseään haavoittuvaan ja riskialttiiseen asemaan. Ilman henkilöstön suopeaa suhtautumista yhteistyöhön ja halukkuutta ottaa riskejä organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu huomattavasti. Yhteistyöhön voi sisältyä molempien osapuolten näkökulmasta erilaisia riskejä, joten osapuolten tulisi pystyä uskomaan toisen tarkoituksperiin toimivan vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi.

Viestinnän, yhteistyöhalukkuuden ja riskin ottamisen lisäksi luottamuksella on vaikutusta koettuun ylpeydentunteeseen. Tutkimuksen mukaan luottamus ylimpää johtoa kohtaan luottamus vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka ylpeä työntekijä kokee olevansa työnantajastaan (Kruskal-Wallis-testin sig ,000). Ne vastanneet, jotka kokivat luottavansa ylimpään johtoon melko tai erittäin paljon, olivat myös ylpeämpiä työnantajastaan kuin ne vastaajat, joiden kokema luottamustaso oli heikompi. Tulosta ei voida pitää yllättävänä, sillä koettu epäluottamus heikentää työntekijöiden sitoutumista sekä halukkuutta antaa parhaat voimavaransa käyttöön työtehtäviä hoidettaessa. Kuitenkin asiaan on hyvä kiinnittää huomiota, jotta jatkossa kyettäisiin luottamusta herättävällä toiminnalla saamaan entistä tehokkaammin resursseja käyttöön.

## **6.6 Ylimmän johdon imagon kehittämisen rooli ja merkitys**

Henkilöstön edustajilta tiedusteltiin, kuinka tärkeänä he kokevat kaupungin ylimmän johdon imagon rakentamisen ja kehittämisen tulevaisuudessa. Toisaalta avoimien vastausten muodossa vastaajilta toivottiin mielipiteitä ja ehdotuksia siitä, mitä kehitettävää kaupungin ylimmän johdon

imagossa mahdollisesti olisi. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä asiana johdon imagotekijöitä ylipäänsä pidetään ja halutaanko sen eteen tehtävän töitä. Teoreettisessa osuudessa todettiin, että henkilöstön näkökulmasta organisaation johto on tärkeä samaistumisen kohde. Korkeassa asemassa olevan johtajan persoona ja näkemykset vaikuttavat organisaation jäseniin sekä organisaatiokulttuuriin annetun esimerkin kautta. Aiemmin huomioitiin myös, että organisaatio henkilöityy usein vahvasti sen johtajiin, sillä johtajat ovat näkyvässä asemassa organisaation edustajina. Kuitenkin on yleistä, että mitä korkeammalla johtaja on organisaation hierarkiassa, sitä vähemmän hän on konkreettisesti tekemisissä organisaation muiden jäsenten kanssa. Henkilökohtaisen kontaktin ja tiedon ollessa vähäistä valloilleen pääsevät erilaiset mielikuvat, jotka voivat olla hyvin kaukana todellisuudesta. Tällöin jopa henkilökunnan sekä etenkin muiden sidosryhmien käsityksen organisaatiosta ja sen johdosta rakentuvat usein sen tiedon varaan, joka on saatavilla organisaation verkkosivuilta tai muun julkisen median kautta. (Lehtonen, ks. Pitkänen 2001, 64) Teoriaa tukien tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella yleinen mielipide imagon kehittämiseen oli varsin yksimielinen, sillä selkeä valtaosa vastaajista (93 %) oli sitä mieltä, että ylimmän johdon imagon kehittäminen tulevaisuudessa on joko melko tai erittäin tärkeää. Tämä osoittaa, että imagotekijät ovat olennaisessa osassa kaikessa toiminnassa, eikä niiden kehittämistä voida sivuuttaa. Huomionarvoista on, että imagon kehittämiseen tarvitaan laajasti koko organisaatiota. Olennaista on sekä ylimmän johdon sitoutuminen että työntekijöiden roolin huomioiminen kehittämistoiminnassa.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin ajatus siitä, kuinka työntekijä on usein itse paras konsultti ja juuri hänen mielipiteitään tulisi kuunnella toimintaa suunniteltaessa. Tätä ajatusta voidaan hyödyntää myös imagon kehittämisessä. Usein työntekijöillä itsellään on paras käsitys siitä, mitä elementtejä he kokevat imagon vahvuuksiksi ja toisaalta sen kehittämiskohteiksi. Esimerkiksi vastavuoroisen kommunikaation avulla voitaisiin selvittää, mikä koetaan imagon nykyiseksi tilaksi ja millainen sen halutaan olevan tulevaisuudessa. Huomiota olisi kannattavaa kiinnittää myös siihen, miten ylimmän johdon mielipiteet ja kehitysehdotukset mahdollisesti eroavat henkilöstön esittämistä näkökulmista. Työntekijöille on voitava osoittaa, että heidän mielipiteitään ollaan oikeasti kiinnostuneita ja ne otetaan tosissaan käytännön kehittämistyössä. Esimerkiksi eräänä kehittämisehdotuksena avoimissa vastauksissa mainittiin työntekijöiden pariin jalkautuminen. Muun muassa tutustumalla toimialoittain yksikkötasolla työntekijöiden toimintaan on mahdollista luoda työntekijöille tunne siitä, että myös yksittäisestä organisaation jäsenestä välitetään. Toisaalta ylimmän johdon näyttäytyminen niin sanotulla ruohonjuuritasolla voi pienentää mahdollista kuilua henkilöstön ja ylimmän johdon välillä, jolloin vuorovaikutuksen avoimuus myös hierarkiassa

ylhäältä alaspäin voisi kehittyä. Toisaalta osa vastanneista henkilöstön edustajista koki, etteivät he tiedä, keitä organisaation ylimpään johtoon kuulu. Tällöin jalkautumisen muiden etujen ohella organisaatio ikään kuin saisi myös kasvot, keihin yksittäinen työntekijä voisi jatkossa entistä paremmin samaistua.

Tutkimuksessa annetuissa avoimissa vastauksissa heräsi myös skeptisiä ajatuksia ylimmän johdon imagon kehittämistä kohtaan. Imago koettiin tärkeänä julkisuuskuvan kannalta, mutta sen tietoista kehittämistä ei koettu ratkaisuna mahdollisiin mielikuvaongelmiin. Vastaajien mukaan on tärkeä muistaa, että imago syntyy tekojen kautta, ja sen tietoinen rakentaminen on eräänlaista propagandaa ja kulissien rakentamista. Tämä taas on vastaajien mukaan omiaan luomaan epäluotettavan kuvan koko ylimmän johdon toiminnasta. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että imagoa ei edes täysin ole mahdollista luoda tarkoituksenmukaisesti, sillä näkemys imagosta vaihtelee jokaisen henkilön omien tulkintojen mukaisesti. Täten organisaation tärkeimpänä tehtävänä onkin niin sanotusti taata henkilöille tarvittavia aineksia, joiden pohjalta he voivat muodostaa omien resurssiensa mukaan käsityksen asioista. Olennaista kuitenkin on, kuten vastaajatkin totesivat, että imagoa tulisi kehittää todellisten asioiden pohjalta, jottei kyse olisi tietoisesta kulissien rakentamisesta. Imagoa ei siis tule kehittää pelkästään sidosryhmiä varten, vaan kehittämisen tulisi pohjautua olemassa oleviin realiteetteihin. Henkilöstölle on jo usein muodostunut varsin vakiintunut mielikuva ylimmästä johdosta ja näin ollen he huomaavat helposti asiat, jotka ovat ristiriidassa heidän oman käsityksensä kanssa. Toisin sanoen imagon on oltava uskottava, jotta ihmiset voivat uskoa siihen. Kuitenkaan kaikki jo aiemmin syntyneet käsitykset eivät välttämättä perustu todellisiin asioihin, vaan ne ovat syntyneet pikemminkin tunnepohjaisten elementtien muodostamina. Tällöin imagon kehittäminen voi olla entistä vaikeampaa, koska asenteiden muuttaminen on haastavaa ja aikaa vievää. Tiivistetysti sanottuna imagon kehittämiseen on käytettävä aikaa, mutta epätodellisten mielikuvien ja arvojen luonti voi myöhemmin kostautua organisaatiolle.

Kuten aiemmin todettiin, organisaation työntekijöillä on eräänlainen kaksoisrooli, sillä he ovat sekä kaupungin työntekijöitä että sen asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä. Toisin sanoen organisaation näkökulmasta sen työntekijät kuuluvat sekä sen sisäiseen että ulkoiseen sidosryhmään. Näin ollen sekä sisäisen että ulkoisen imagon kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Tätä tukee myös aiemmin todettu huomio siitä, että kuntalaisille tarjottavat palvelut vaikuttavat käsitykseen ylimmän johdon imagosta jopa hieman enemmän kuin organisaation työntekijöille tarjottavat palvelut. Lisäksi avoimissa vastauksissa todettiin, että kuntalaisten ajatteleminen ensisijaisena kohderyhmänä toiminnan taustalla tulisi olla imagon kehittämisen todellinen toimintatapa, sillä imagoa kannattaa

kehittää lähinnä kuntalaisiin kohdistuvilla toiminnoilla. Mikäli kuntalainen on tyytyväinen saamiinsa palveluihin ja hänellä on positiivinen mielikuva kohdeorganisaatiosta, myös työntekijä voi helposti kokea tyytyväisyyttä omaa työnantajaansa kohtaan. Mikäli imagon kehittämistä tarkastellaan ensisijaisesti työntekijöiden näkökulmasta, imagon kehittämisen lähtökohtana on kannattavaa keskittyä ensin sisäiseen imagoon. Imagon rakentuminen alkaa sisältäpäin niistä henkilöistä, jotka vaikuttavat imagon sisältöön. Sisäisen imagon kannalta olennaista on arvostus ylimpään johtoon ja hyväksyntä sen asettamia arvoja ja tavoitteita kohtaan. Sisäinen imago heijastuu myös ulospäin, sillä työntekijät viestivät omaa imagokäsitystään ulkoisille sidostyhmillä sekä palveluprosessien että muun vuorovaikutuksen muodossa. Kuitenkin myös ulkoisen sidosryhmän edustajat viestivät omaa näkemystään henkilöstön edustajille, jolloin voi syntyä ristiriitoja imagokäsitysten erotessa toisistaan. Ristiriitojen synnyn taustalla voi olla esimerkiksi se, että henkilöstön edustajilla voi olla henkilökohtaisia kokemuksia asiaan liittyen ja heidän taustatietonsa ovat usein paremmat. Vaikka sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä on usein eri näkemykset, imagon kehittämisen tulee olla yhtenäistä sidosryhmien kesken. Imagon kehittäminen voi tapahtua eri sidosryhmien erilaisia intressejä korostaen, mutta taustalla on oltava tärkeimmät ja todelliset kehittämiskohteet ensisijaisesti organisaation näkökulmasta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä kohdeorganisaatio Lappeenrannan kaupungin työntekijät ovat organisaation ylimmän johdon imagosta. Ylimmällä johdolla tutkimuksessa viitattiin kaupungin ammatilliseen johtoon, eli poliittinen johto suljettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Imagolla puolestaan viitattiin ihmisten positiivisiin ja negatiivisiin ajatuksiin sekä uskomuksiin tutkimuskohteesta. Mielenpitojen ohella selvitettiin imagoon vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta sekä tapoja kehittää ylimmän johdon imagoa jatkossa. Imagoa peilattiin lisäksi luottamuksen käsitteen avulla, sillä imagolla ja luottamuksella koettiin olevan sekä tutkimuskohteen että kohdejoukon kannalta tiivis suhde toisiinsa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin kyselytutkimuksena Internetin välityksellä. Tutkimustulosten analysoinnin tukena hyödynnettiin sekä kirjallisuuskatsausta että SPSS for Windows- ohjelman tarjoamia analyyseja.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön yleinen mielipide imagon kehittamisestä on varsin yksimielinen, sillä reilu enemmistö vastaajista piti ylimmän johdon imagon kehittämistä tärkeänä. Ylimmän johdon imagolla voi olla parhaimmillaan tai pahimmillaan vaikutuksia myös yksittäisiin työntekijöihin, joten näin ollen sekä ylimmän johdon sitoutuminen että myös työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämistoimintaan koettiin olennaisena. Mitä imagon kehittämiseen tulee, tutkimuksessa havaittiin useita positiivisia tekijöitä, joiden varaan toimintaa voidaan jatkossa tukea. Kuitenkin tutkimuksessa havaittiin myös useita kehittämiskohteita, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan vaikuttaa imagoon parantavasti.

Tutkimustulosten perusteella voidaan positiivisena pitää sitä, että valtaosa vastaajasta koki tietävänsä, keitä henkilöitä kohdeorganisaation ylimpään johtoon kuuluu. Myös enemmistö vastaajista koki olevansa tietoisia ylimmälle johdolle kuuluvista käytännön tehtävistä. Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena etenkin sen takia, että todellisuudessa kontaktit henkilöstön ja ylimmän johdon kanssa ovat hyvin vähäisiä. Toisaalta työntekijöiden ja ylimmän johdon välille syntyneet vuorovaikutussuhteet ovat useimmiten melko virallisia ja lyhyitä. Tällöin niiden perusteella muodostuneet käsitykset voivat jäädä melko pinnalliselle tasolle. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen laadusta ja vähäisyydestä huolimatta olennaisinta on, että työntekijät tietävät ja tunnistavat organisaation johdossa olevat ja keulakuvina toimivat henkilöt. Mielikuva koko organisaation imagosta ja toisaalta sen ylimmän johdon imagosta voidaan usein kokea toisiaan vastaavina asioina. Voitaisiinkin ajatella, että henkilökohtaisten kontaktien sijaan ylin johto on

onnistunut tuomaan itseään esille muita väyliä pitkin esimerkiksi mediassa tai organisaation kotisivuilla. Kuitenkin kuten aiemmin todettiin (Dowling, 1986), ne henkilöt, jotka ovat olleet henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa imagon kohteen kanssa, viestivät todennäköisimmin kokemuksiaan eteenpäin kuin ne, keiden kontaktit ovat olleet pikemminkin välillisiä. Muita väyliä väheksymättä myös konkreettinen näkyvyys ja sitä kautta tuntemus työntekijöiden joukossa olisi ylimmän johdon imagon kehittymisen kannalta suotavaa. Toki syntyneen mielikuvan ja imagon laatuun näkyvyys ja tunnettuus eivät ota tarkemmin kantaa.

Organisaation ylin johto koettiin varsin ammattitaitoisena, johdonmukaisena sekä tehokkaana toimijana. Johto, jonka osaaminen ja käytännön tekeminen ovat vakaalla pohjalla, herättää luottamusta ja vakautta koko organisaatiossa. Edellä mainitut ominaisuudet ovat melko yhtäläisiä maineen olennaisten taustatekijöiden kanssa. Maineen rakentumisen kannalta esiin on noussut niin kyvykkyyden kuin yhtenäisyyden merkitys (Gillespie & Graham 2009). Kolmantena ominaisuutena voidaan pitää hyvántahtoisuutta. Tähän verrattuna huomionarvoista onkin, että ylin johto koetaan osaavana, tehtävänsä sovitusti hoitavana tahona. Kuitenkin ylimmän johdon vahvuuksiin yhdistetään lähinnä niin sanottuja toiminnallisia elementtejä, kun taas tunnepohjaiset elementit imagon taustalla koettiin selkeästi heikompina. Kuitenkin sekä toiminnalliset että tunnepohjaiset elementit ovat tärkeässä roolissa imagon muodostumisessa. Juuri asenteet ja tunteet vaikuttavat paljon muun muassa siihen, kuinka henkilö samaistuu organisaatioon ja toisaalta välittää eteenpäin sen arvoja ja toimintaperiaatteita.

Toiminnallisten imagon elementtien korostumisesta huolimatta suurin osa työntekijöistä koki olevansa yleisesti ylpeitä työnantajastaan. Kaupunkiorganisaatio edustaa usein työntekijöilleen vakaata, isokokoista julkisen sektorin työnantajaa, jota jatkuvat muutokset ja kiristynyt taloustilanne ei kosketa aivan yhtä paljon kuin yksityisen sektorin yrityksiä. Juuri vakaus on usein yksi tärkeimpiä tekijöitä, joita työntekijät arvostavat työnantajassaan. Toisin sanoen organisaatioon luotetaan kiitettävän paljon, jotta oma työpaikka voidaan kokea suhteellisen turvattuna. Näin ollen todettiin, että valtaosa työntekijöistä ei koe imagotekijöiden takia tai yleisestikään tarvetta vaihtaa työnantajaa. Myös tulevan rekrytoinnin kannalta asiaa voidaan pitää varsin positiivisena. Julkisen sektorin kaupunkiorganisaatiolle on yksityisen sektorin organisaatioihin nähden ominaista, että sen työntekijät ovat usein myös sen asiakkaita. Tällöin henkilö kuuluu yhtäaikaaisesti useampaan sidosryhmään (Helm 2007). Vaikka tutkielma käsitteli ylimmän johdon imagoa työntekijöiden näkökulmasta, huomattiin, että imagonäkemykseen vaikuttavat myös työntekijöiden saamat kokemukset ja mielikuvat kuntalaisina, eli organisaation asiakkaana. Näin ollen roolia niin

sanotussa ulkoisessa sidosryhmässä ei voida välttämättä täysin unohtaa ja sivuuttaa, kun tarkastellaan asiaa sisäisen sidosryhmän näkökulmasta. Tuloksia tarkasteltaessa todettiin, että kuntalaisille tarjotut palvelut vaikuttavat imagokäsityksiin jopa enemmän kuin työntekijöille tarjotut palvelut. Tämä asettaa osaltaan haasteita imagon kehittämisessä sidosryhmien näkökulmasta.

Jatkoa varten esiin nousi muutama myös kehittämiskohde, joihin voitaisiin panostaa ylimmän johdon toiminnassa. Kuten aiemmin todettiin, työntekijöillä on tärkeä rooli niin organisaation imagon kuin identiteetin muovautumisen kannalta (Kennedy 1977). Koska työntekijät välittävät kokemaansa imagoa muille sidosryhmille, heidän saamallaan imagokäsityksellä on tärkeä rooli. Saadakseen eheän ja hyvän kokemuksen imagosta, henkilöstön on voitava samaistua organisaation asettamiin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Jotta niihin voitaisiin samaistua, olennaisen merkityksen saavat niin ylimmän johdon toiminnan avoimuus ja esimerkin näyttäminen sekä työntekijöiden sekaan jalkautuminen ja heidän mielipiteidensä kuunteleminen.

Toiminnan avoimuutta voidaan pitää tärkeänä sekä toiminnan että päätöksenteon osalta. Johdonmukaisuus ja asioiden perustelevuus luovat uskottavuutta työntekijöiden silmissä, jolloin mahdollisesti myös ylimmän johdon toimintaa kohtaan koettu luottamus voi kasvaa. Etenkin viestintä ja sen toimivuus on usein sellainen asia, johon työntekijät kiinnittävät herkästi huomiota. Työntekijät saattavat usein kokea saavansa tietoa liian vähän tai liian myöhään, jolloin informaation puutetta voidaan pahimmillaan pitää tietoisena peittelynä, vaikkei näin asia todellisuudessa olisikaan. Avoimissa vastauksissa ehdotettiin jopa, että johto voisi hyödyntää asioihinsa myös omaa viestintäväylää, sillä esimerkiksi median asenne tai esiin nostetut näkökulmat voivat omalta osaltaan vaikuttaa siihen, mitä ja miten johdosta viestitään. Julkisuudesta saadulla tiedolla on aina vahva vaikutuksensa kokonaiskäsitykseen imagosta. Kuten aiemmin todettiin, organisaatiossa on kiinnitetty huomiota omaan sisäiseen viestintään muun muassa julkaisemalla blogia, johon kirjoittavat pääosin organisaation ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt. Ajastusten herättämisen ja tiedonvälityksen ohella blogi voi olla myös väylä pienentää kuilua työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä, sillä se voi osittain tutustuttaa työntekijät ylimmän johdon edustajiin ja toisaalta mahdollisesti esimerkiksi pehmentää ylimmästä johdosta jo syntyneitä käsityksiä.

Avoimuuden ohella imagon kehittämisessä olennaiseksi tekijäksi muodostui henkilöstön kuunteleminen. Ylimmän johdon tulee ymmärtää ja pyrkiä hyödyntämään sitä, että myös työntekijöillä voi olla paljon tarjottavaa toiminnan ja imagon kehittämisen tueksi. Organisaation työntekijät ovat tässäkin asiassa voimavara, jota kannattaa hyödyntää yhteisen hyvän



saavuttamiseksi. Mitä työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemiseen tulee, ongelmana on usein myös työntekijöiden uskalluksen puute tuoda esiin omia ajatuksia ja puhua niistä avoimesti. Mikäli työntekijä kokee, ettei hänen mielipiteitään kuunnella eikä niitä pidetä arvokkaina, ajatukset ja kehitysehdotukset jäävät helposti kertomatta ja täten toiminta ei kehity. Näin ollen johdon tulisi luoda mahdollisuuksia ja matalan kynnyksen väyliä mielipiteiden ilmaisuun.

Tutkimuksessa todettiin, ettei suurin osa vastanneista kokenut tarpeen tullen mahdollisena asioida johdon kanssa. Turhien raja-aitojen madaltamiseksi olisi olennaista kaventaa kuilua johdon ja työntekijöiden välillä. Yhteisen, ennen kaikkea vuorovaikutukseen perustuvan viestintäkanavan luominen ja käyttäminen voi olla haastavaa. Täten juuri konkreettinen jalkautuminen henkilöstön pariin on eräs tapa saavuttaa kontakti johdon ja työntekijöiden välillä. Sekä henkilöstön ajatuksia kuuntelemalla että työpaikoille jalkautumalla johto voi osoittaa henkilöstölle olevansa todellisuudessa kiinnostunut heidän toiminnastaan ja panoksestaan organisaatiolle, ja on valmis ottamaan heidät huomioon toimintaa kehitettäessä. Toisaalta jalkautumisen avulla ylin johto voidaan jatkossa nähdä helpommin lähestyttävänä, sillä tapaamisen kautta ylin johto on konkretisoitunut ja henkilöitynyt ihmisten mielissä sekä ylin johto on osoittanut olevansa tarvittaessa läsnä hierarkkisista välimatkoista riippumatta. Kuten aiemmin todettiin, imagon taustalla usein vaikuttava luottamus ei aina vaadi henkilökohtaista kontaktia muodostuakseen, vaan voidaan puhua niin sanotusta ei-henkilöityvästä luottamuksesta. Siitä huolimatta imago muotoutuu usein realistisimmaksi, kun työntekijöillä on mahdollisuus henkilökohtaiseen kontaktiin tai kokemuksiin ylimmän johdon kanssa. Kun henkilökohtaiset kokemukset ovat vähäiset, saatetaan imagokäsitys perustaa helpommin seikkoihin, joilla ei ole sidoskohtia todellisuuden kanssa. Työntekijöiden sekaan jalkautumista voidaankin pitää olennaisena niin aidon vuorovaikutuksen, arvostuksen kuin luottamuksen synnyn kannalta.

Yksi ylimmän johdon tärkeistä tehtävistä on toimia esimerkkinä organisaation työntekijöille. Mitä imagon ja luottamuksen kehittämiseen tulee, ylimmän johdon on voitava osoittaa, että se ei pelkästään varjele itselleen tärkeitä asioita vaan se ottaa päätöksissään ja toiminnassaan huomioon myös organisaation muut edustajat. Sekä luottamusta että imagoa voidaan kehittää edellä mainittujen avoimuuden, henkilöstön kuuntelun sekä työntekijöiden pariin jalkautumisen avulla. Näiden avulla ylin johto voi osoittaa, ettei se ole elitistinen hierarkiaa ja auktoriteetteja tuijottava rakenne, vaan se koostuu erilaisista helposti lähestyttävistä ja huomioonottavista ihmisyksilöistä. Yleisesti imagon osa-alueiden arvioinnista voidaan vielä todeta, että jokainen henkilö tulkitsee imagon omalla tavallaan. Imagokäsitykseen vaikuttavat niin ympäristötekijät kuin ihmisten omat

arvot, tiedot, mielipiteet ja niin edelleen. Näin ollen imago muovautuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta, eikä organisaatiolla aina ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Sekä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä että empiirisessä analyysissä todettiin, että myös muiden ihmisten mielipiteet sekä julkisuudesta saatu tieto vaikuttavat syntyneeseen imagokäsitykseen (Cornelissen 2000). Kuitenkaan imagon kehittymisen kannalta ylimmällä johdolla ei ole varaa aliarvioida muiden väylien merkitystä. Vaikka henkilön omat kontaktit johdon kanssa eivät olisikaan olleet henkilökohtaiset, välillisesti saadut tiedot muovaavat imagokäsitystä yhtä lailla niiden faktapohjasta riippumatta. Lisäksi henkilöiden tekemät erilaiset tulkinnat saaduista tiedoista ja niiden arvostamisperusteet voivat tehdä imagon kehittämistä haastavaa. Näin ollen toisella havaitut hyvät toimintamallit ja kehityskohteet eivät välttämättä toimi omalla kohdalla. Toisaalta on huomioitava, että kohderyhmässä on aina olemassa myös skeptisiä ihmisiä, joita ei välttämättä voi miellyttää lainkaan. Kuitenkin vain tekemällä ja uusia asioita kokeilemalla voi lopulta tietää, kuinka kehittämistä kannattaisi viedä eteenpäin omassa organisaatiossa.

Tutkimusaiheen ja sen jatkotutkimuksen kannalta merkityksellistä voisi olla tutkia henkilöstön näkemystä ylimmän johdon imagosta tietyn väliajan, esimerkiksi muutaman vuoden, päästä tehdystä tutkimuksesta. Toisaalta imagon tutkiminen voisi olla melko hedelmällistä siinä vaiheessa, jos sen kehittämisen eteen on tehty todellisia, mitattavissa olevia kehitystoimenpiteitä. Tällaisella seurantatutkimuksella voisi tuoda lisäarvoa sen suhteen, että organisaation olisi helpompi tunnistaa onnistuneita kehityskohteita ja – toimenpiteitä ja suunnata toimintaansa saadun tiedon mukaisesti. Kuitenkin esiin kannattaa nostaa tutkimuksessa esille tullut huomionarvoinen näkemys siitä, kuinka imago syntyy lopulta rehellisen toiminnan kautta, ei väkisin rakentamalla. Pahimmillaan imagon kehittäminen voidaan nähdä jopa epäluotettavana, tahallisten ja kaunistelevien kulissien rakentamisena. Imagon kehittäminen ja luominen on kuitenkin myös paljon muuta. Ennen kaikkea se on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja haluttuihin kehityskohteisiin huomion kiinnittämistä. Jo organisaatioidentiteetin ja myös työntekijöiden identiteetin rakentamisen näkökulmasta organisaation tulee tietää, mitä se edustaa nyt ja minkälainen se haluaa olla jatkossa. Omien heikkouksien parantaminen ja vahvuuksien edelleen kehittäminen organisaation omien, todellisten realiteettien puitteissa on askel kohti parempaa imagoa niin organisaation, sen työntekijöiden kuin muiden sidosryhmien näkökulmasta.

# LÄHDELUETTELO

## **Painetut lähteet:**

Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2002. Maine – menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bernstein, David 1984. Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications. Eastburne: Holt, Rinehardt and Winston.

Boorstin, Daniel J. 1962. The Image: Or, What happened to the American dream. New York. Atheneum.

Boulding, Kenneth 1973. The Image: Knowledge in Life and Society. Ann Arbor Michigan: University of Michigan Press.

Davies, Gary; Chun, Rosa; Da Silva, Rui & Roper, Stuart 2003. Corporate reputation and competitiveness. London: Routledge.

Fombrun, Charles J. 1996. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Fukuyama, Francis 1995. Trust. The social virtues and the creation of prosperity. London: Penguin Books.

Harisalo, Risto & Miettinen Ensio 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Harisalo Risto; Rannisto Pasi-Heikki & Stenvall Jari 2012. Institutionaalinen luottamus. Acta: Suomen Kuntaliitto.

Heikkilä, Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOY.

Heuru, Kauko 2001. Kunnallinen itsehallinto. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ikävalko, Elisa & Uimonen, Risto. 1996. Mielikuvien maailma: miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Helsinki: Infoviestintä.

Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän yliopisto: yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.

Jauhola, Päivi & Siipola, Päivi 1998. Viralliset imagot. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 32.

- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY Pro.
- Karvonen, Erkki 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvonen, Erkki 2001. Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. Teoksessa: Pitkänen, Kati 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita, 18–32.
- Keskinen, Soile 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kielitoimiston sanakirja, 2012. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malmelin, Nando 2003. Mainonnan lukutaito: mainonnan viestinnällistä luonnetta ymmärtämässä. Helsinki: Gaudeamus.
- Mansukoski, Seppo 2007. Käytännön johtoryhmyöskentely. Helsinki: Talentum.
- Markkanen, Tuula-Riitta 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Mether, Jari & Rope, Timo 1987. Mielikuvamarkkinointi. Helsinki: Weilin + Göös.
- Mether, Jari & Rope, Timo 2001. Tavoitteena menestysbrandi: onnistu mielikuvamarkkinoilla. Helsinki: WSOY.
- Mäkipeska, Marja 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Nummenmaa, Lauri 2010. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Nimmo, Dan D. & Savage, Robert L. 1976. Candidates and Their Images: Concepts, Methods, and Findings. California: Goodyear Publishing Company.
- Oulasvirta, Lasse & Brännkärr, Christer 2001. Toimiva kunta. 2001. Vantaa: Kuntakoulutus Oy.
- Pitkänen, Kati 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.
- Taskusivistysanikirja, 2007. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vanhala, Mika 2001. Impersonal trust within the organization: what, how and why? Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Lappeenranta.
- Vuokko, Pirjo. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- Whitney, John O. 1996. The Economics of Trust - Liberating profits and restoring Corporate Vitality. USA: McGraw-Hill.

## Sähköiset lähteet:

Abratt, Russell 1989. A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*. 1989, No. I. 63-76. Viitattu 30.5.2013.  
<https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000A97C7/FOV1-000AA1AB/13124915.pdf>

Abratt, Russell & Kleyn, Nicola 2012. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 7/8, pp. 1048-1063. Viitattu 3.8.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17042735>

Ahteela, Riikka & Vanhala, Mika 2011. The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 8 pp. 869 – 888. Viitattu 21.9.2013.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01409171111152493>

Albert, S. and Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295. Viitattu 30.6.2013.  
<http://jmi.sagepub.com/content/15/3/219.full.pdf+html>

Alvesson, Mats 1990. Organization: From Substance to Image? *Organization Studies* 1990. 11/3. 373–394. Viitattu 25.5.2013.  
<http://oss.sagepub.com/content/11/3/373.abstract>

Atkinson, Sally & Butcher, David 2003. Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Iss. 4. 282–304. Viitattu 26.9.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881547>

Ben Zion, Eval; Vigoda-Gadot, Eran & Vinarski-Peretz, Hedva 2003. Politics and image in the organizational landscape - An empirical examination among public sector employees. *Journal of Management Psychology*. Vol. 18. Iss: 8. 764–787. Viitattu 29.5.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881573&show=html>

Blomqvist, Kirsimarja 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 13, Iss: 3. 271-286. Viitattu 21.9.2013.  
<http://www.spinaltwist.eclipse.co.uk/Files/Dissertation/Blomqvist.K.%20%20The%20many%20faces%20of%20trust.pdf>

Blomqvist, Kirsimarja; Puimalainen, Kaisu & Vanhala, Mika 2011. Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 4. 485-513. Viitattu 22.9.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1926722>

Bromley, Dennis B. 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*. Vol. 35. Iss: 3. 316–334. Viitattu 17.8.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853719>

Chakraborty, Subhajit & Gonzalez, Jorge A. 2012. Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 1, 2012 pp. 51–65. Viitattu 2.6.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17012728>

Clardy, Alan 2005. Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review* 2005 4: 279. Viitattu 17.8.2013.  
<http://hrd.sagepub.com/content/4/3/279>

Cornelissen, Joep 2000. Reputation management. Corporate image: an audience centre model. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 5 Iss 2. Viitattu 12.5.2015.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280010372540>

Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317. Viitattu 12.9.2013.  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40604201?uid=17478400&uid=3737976&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=3&uid=67&uid=17478352&uid=62&sid=21102476058531>

Davis, James H.; Mayer, Roger C. & Schoorman, David F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 2, 344–354. Viitattu 12.9.2013.  
[http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer\\_et\\_Al-2007.pdf](http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer_et_Al-2007.pdf)

Dowling, Grahame R. 1986. Managing Your Corporate Image. *Industrial Marketing Management* Vol 15. Viitattu 12.5.2015.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0019850186900519>

Dowling, Grahame R. 2004. Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? *California Management Review* Vol. 46, No. 3. 19–36. Viitattu 1.8.2013.  
[http://emeraldinsight.com/bibliographic\\_databases.htm?id=1442050&PHPSESSID=lrqtp9fh13jska52rcqvp74326](http://emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1442050&PHPSESSID=lrqtp9fh13jska52rcqvp74326)

Dowling, Grahame R. & Moran, Peter 2012. Corporate Reputations: Built In or Bolted On? *California Management Review*. Vol 54, No. 2. 25–42. Viitattu 17.8.2013.  
<http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000B8436/FOV1-000B911C/71708084.pdf>

Gillespie, Nicole & Dietz, Graham 2009. Trust repair after an organization level failure. *Academy of Management Review*. Vol 34. No 1. 127–145. Viitattu 1.10.2013.  
[http://www.emeraldinsight.com/bibliographic\\_databases.htm?id=1804828](http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1804828)

Grunig James E. 1993. Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships: *Public Relations Review*. 121-139. Viitattu 15.5.2013.  
[http://www.researchgate.net/publication/222746551\\_Image\\_and\\_substance\\_From\\_symbolic\\_to\\_behavioral\\_relationships](http://www.researchgate.net/publication/222746551_Image_and_substance_From_symbolic_to_behavioral_relationships)

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. Vol. 31. Iss: 5. 356–365. Viitattu 15.5.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853498>

Hatch Mary Jo & Schultz, Majken 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 2002 55:989. Viitattu 15.5.2013.  
<http://hum.sagepub.com/content/55/8/989>

Helm, Sabrina 2007. One reputation or many? Comparings stakeholder's perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An Internation Journal*. Vol. 12. Iss: 3. 238–254. Viitattu 17.8.2013.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1621061>

Henkilöstökertomus 2012. Lappeenrannan kaupunki. Viitattu 12.11.2013.

<http://kokoushallinta.lappeenranta.fi/dynastyweb/kokous/20134088-8-1.PDF>

Karvonen, Erkki 1997. Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä. Tampereen yliopisto. Tiedotusopin laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 544. Väitöskirja. Tampere. Viitattu <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67870/978-951-44-7393-7.pdf?sequence=1>

Kazoleas, Dean; Moffitt, Mary Anne & Yungwook, Kim 2002. Institutional image: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 4., 205-216, MBC University Press. Viitattu 30.5.2013.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858030>

Kennedy, Sherril H. 1977. Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*. Vol 11, No 3. Viitattu 14.5.2015.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005007>

Kuhnert, Karl W. & McCauley, Dan P. 1992. A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly* Vol. 16 Issue 2. 265-294. Viitattu 12.10.2013.

<http://aas.sagepub.com/content/40/6/586.abstract>

Kunnallissalan kehittämissäätiö. Tutkimus kuntajohtamisen nykytilasta 2013. Viitattu 3.6.2013.

[http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus\\_raportti\\_12.6.2013\\_0.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus_raportti_12.6.2013_0.pdf)

Lange, Donald & Lee, Peggy M. 2011. Organization Reputation: A Review. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1, 153-184. Viitattu 19.8.2013.

<http://jom.sagepub.com/content/37/1/153>

Lappeenrannan kaupunki. Viitattu 30.3.2015.

<http://www.lappeenranta.fi>

LeBlanc, Gaston & Nguyen, Nha 2001. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *The International Journal of Educational Management* 15/6 303-311. Viitattu 29.5.2013.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=838798&show=pdf>

Luhmann, Niklas 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. Teoksessa D. Gambetta (toim.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell, 94–105. Viitattu 1.10.2013.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.23.8075&rep=rep1&type=pdf>

Mackey, Alison & Whetten, David A. 2002. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, Vol. 41 No. 4, 393-414. Viitattu 3.7.2013.

<http://bas.sagepub.com/content/41/4/393>

- Martineau Pierre 1960. The Corporate Personality. Developing the Corporate Image. Bristol L. H. New York, Charles Scribner's Sons. Viitattu 16.5.2015.  
[http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/a\\_new\\_approach\\_to\\_the\\_corporate\\_image\\_management\\_process.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/a_new_approach_to_the_corporate_image_management_process.pdf)
- Newman W. H. 1953. Basic Objectives which shape the Character of a Company. Journal of Business 26. 211-223. Viitattu 16.5.2015.  
[http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/a\\_new\\_approach\\_to\\_the\\_corporate\\_image\\_management\\_process.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/a_new_approach_to_the_corporate_image_management_process.pdf)
- Perkka-Jortikka, Katriina 2008. Johtajan ja organisaation imago. Uusi Suomi. Viitattu 23.11.2013.  
<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42222-johtajan-ja-organisaation-imago>
- Peltonen, Tuomo 2010. Julkisorganisaatioiden identiteetti globalisaation paineissa: tarkastelussa Veikkaus Oy. Hallinnon tutkimus 2/2010. Viitattu 3.7.2013.  
<http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/29/2/julkisor.pdf>
- Poon Teng Fatt, James; Meng Wei; Sze Yuen & Wee Suan, (2000) "Enhancing corporate image in organisations", Management Research News, Vol. 23 Iss: 5/6, pp.28 – 54. Viitattu 16.5.2013.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01409170010782037>
- Puusa, Anu 2006. Organisaatio-identiteetti muuttuvassa organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuusfoorumi. Viitattu 6.7.2013.  
[http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit\\_kasitteet/Organisaatio-identiteetti%20muuttuvassa%20organisaatiossa.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit_kasitteet/Organisaatio-identiteetti%20muuttuvassa%20organisaatiossa.pdf)
- Rindova, Violina P. 1997. The image cascade and the formation of corporate reputations. Corporate Reputation Review, 1, 189–194. Viitattu 15.6.2013.  
<http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v1/n2/abs/1540042a.html>
- Rousseau, Denise M. 1998. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. Academy of Management Review Vol. 23. No. 3. 393-404. Viitattu 17.9.2013.  
[http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK\\_3\\_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20%26%20Camerer\\_AMR1998.pdf](http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20%26%20Camerer_AMR1998.pdf)
- Taanila, Aki 2013. Akin menetelmäblogi: Mann-Whitney U-testi. Viitattu 16.4.2015.  
<http://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/08/mann-whitney-u-testi>
- Taloustutkimus Oy. Kuntien imagotutkimus. 2011. Viitattu 5.6.2013.  
[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/yhteiskunta-ja-julkinen-sektori/valmiita\\_julkisen\\_kuntasektorin/kuntien\\_imagotutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/yhteiskunta-ja-julkinen-sektori/valmiita_julkisen_kuntasektorin/kuntien_imagotutkimus/)
- Tuominen, Sasu 2011. Imagon ja maineen vaikutus potentiaalisten opiskelijoiden yliopistoon hakeutumisaikomukseen. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Joensuu. Viitattu 14.6.2013.  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0533-8/urn\\_isbn\\_978-952-61-0533-8.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0533-8/urn_isbn_978-952-61-0533-8.pdf)
- Zimmerbauer, Kaj 2008. Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Helsingin yliopisto. Maantieteen laitos. Väitöskirja. Helsinki. Viitattu 13.6.2013.  
[www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisuja%2015.pdf](http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisuja%2015.pdf)



Äikäs, Topi Antti 2003. Imagojen retoriikka: kolme näkökulmaa kaupunkimarkkinoinnin tulkintaan. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/03. Viitattu 13.6.2013.  
<http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/31/3/imagojen.pdf>

# LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake

Oheisen kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää, minkälainen mielikuva kaupungin henkilöstöllä on kaupungin ylimmän johdon imagosta.

**Imagon** käsitteellä kyselyssä viitataan henkilön tai organisaation itsestään antamaan kuvaan tai vaikutelmaan.

**Ylimmän johdon** käsitteellä kyselyssä viitataan kaupungin ammatilliseen johtoon, eli ylimpään virkamiesjohtoon. Poliittinen johto (tässä tapauksessa kaupunginhallitus ja -valtuusto) on rajattu kyselyn ulkopuolelle.

Kyselyyn vastaan nimettömästi, ja saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia.

Kiitos vastauksistasi.

### 1. Millä toimialalla työskentelet?

- ☐ Keskushallinto
- ☐ Kasvatus- ja opetustoimi
- ☐ Kulttuuritoimi
- ☐ Nuoriso- ja vapaa-aikatoimi
- ☐ Tekninen toimi, ympäristötoimi ja maaseututoimi
- ☐ Etelä-Karjalan pelastuslaitos

### 2. Sukupuolesi?

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

### 3. Ikäryhmäsi

- ☐ Alle 30v.
- ☐ 30-40v.
- ☐ 41-50v.
- ☐ 51-55v.
- ☐ Yli 55v.

### 4. Kuinka pitkään olet ollut Lappeenrannan kaupungin palveluksessa?

- ☐ 0-1 vuotta
- ☐ 1-4 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ 11-20 vuotta
- ☐ Yli 20 vuotta
- ☐ Yli 30 vuotta

## 5. Palvelussuhteesi Lappeenrannan kaupunkiin

- ☐ Vakinainen  
☐ Määräaikainen

## 6. Oletko esimiesasemassa?

- ☐ Kyllä  
☐ En

## 7. Miten arvioit seuraavia väittämiä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Vaikea sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Tiedän, keitä henkilöitä kaupungin ylimpään johtoon kuuluu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, minkälaisia tehtäviä kaupungin ylimmälle johdolle kuuluu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kaupungin ylimmän johdon nykyinen imago on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Kuinka hyvin seuraavat adjektiivit kuvaavat mielestäsi kaupungin ylimmän johdon nykyistä imagoa?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Vaikea sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Ammattitaitoinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimerkillinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johdonmukainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oikeudenmukainen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tehokas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Uskottava	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Vastuullinen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Virheetön	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä?	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**9. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä kaupungin ylimmän johdon hyvän imagon kannalta?**

	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Vaikea sanoa	Ei kovinkaan tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä	Ei mielipidettä
Ammattitaitoisuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Avoimuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Esimerkillisyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Johdonmukaisuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kommunikointikyvykyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Luotettavuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oikeudenmukaisuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Päätöksentekokykyisyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tehokkuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Uskottavuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Vastuullisuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Virheettömyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä?	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**10. Vaikuttaako kaupungin ylimmän johdon imago seuraaviin tekijöihin?**

	Hyvin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Ei kovinkaan paljon	Ei ollenkaan	Ei mielipidettä
Luottamuksesi johdon toimintaan	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Luottamuksesi johdon päätöksentekoon	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Henkilökohtainen työmotivaatiosi	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Viestintäsi avoimuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Viestintäsi	( )	( )	( )	( )	( )	( )

tehokkuus						
Työyhteisösi ilmapiiri	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä?	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**11. Oletko työssäsi tekemisissä kaupungin ylimmän johdon kanssa?**

Erittäin usein	Melko usein	Vaikea sanoa	Melko harvoin	Erittäin harvoin	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**12. Koetko tarvetta olla enemmän työssäsi tekemisissä kaupungin ylimmän johdon kanssa?**

Erittäin usein	Melko usein	Vaikea sanoa	Melko harvoin	Erittäin harvoin	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**13. Koetko, että voit tarvittaessa asioida suoraan kaupungin ylimmän johdon kanssa?**

Erittäin hyvin	Melko hyvin	Vaikea sanoa	Melko huonosti	Erittäin huonosti	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**14. Minkälainen kuva työnantajasi ylimmästä johdosta on mielestäsi syntynyt julkisuudessa?**

Erittäin hyvä	Melko hyvä	Vaikea sanoa	Melko huono	Erittäin huono	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**15. Minkälainen kuva työnantajasi ylimmästä johdosta sinulle on syntynyt muiden henkilöiden mielipiteiden perusteella?**

Erittäin hyvä	Melko hyvä	Vaikea sanoa	Melko huono	Erittäin huono	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**16. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat käsitykseen työnantajasi ylimmän johdon imagosta?**

	Erittäin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän	Ei mielipidettä
Julkisuudesta saatu tieto	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Muiden ihmisten mielipiteet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työnantajasi henkilöstölle tarjoamat palvelut	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työnantajasi kaupunkilaisille tarjoamat palvelut	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**17. Vaikuttaako ylimmän johdon imago käsitykseen Lappeenrannan kaupungista työnantajana?**

Erittäin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**18. Yleisesti ottaen kuinka tärkeinä koit imagotekijät, kun hakeuduit töihin työnantajallesi?**

Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vaikea sanoa	Ei kovinkaan tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**19. Oletko harkinnut työpaikkasi vaihtamista työnantajasi imagon perusteella?**

Erittäin usein	Melko usein	Vaikea sanoa	Melko harvoin	Erittäin harvoin	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**20. Koetko olevasi ylpeä työnantajastasi?**

Erittäin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

## 21. Luotatko työnantajasi ylimpään johtoon saamasi imagokäsityksen perusteella?

Erittäin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

## 22. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä, jotta voit kokea luottavasi työnantajasi ylimpään johtoon?

	Erittäin tärkeä	Melko vähän	Vaikea sanoa	Ei kovinkaan tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä	Ei mielipidettä
Toiminnan oikeudenmukaisuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Toiminnan ennustettavuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lupausten ja puheiden lunastaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Päätöksenteon kyvykkyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Esimerkkinä toimiminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Avoin vuorovaikutus	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## 23. Vaikuttaako kokemasi vähäinen luottamus seuraaviin tekijöihin?

	Erittäin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän	Ei mielipidettä
Viestinnän avoimuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Viestinnän tehokkuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedon saanti	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työpaikan ilmapiiri	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työntekijöiden välinen ilmapiiri	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Valmius yhteistyöhön	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Riskin ottaminen toiminnassa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jokin muu, mikä?	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**24. Kuinka tärkeänä koet kaupungin ylimmän johdon imagon rakentamisen ja kehittämisen tulevaisuudessa?**

Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vaikea sanoa	Ei kovinkaan tärkeä	Ei ollenkaan tärkeä	Ei mielipidettä
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**25. Mitä kehitettävää kaupungin ylimmän johdon imagossa mielestäsi olisi?**

---

---

---

---

**26. Vapaa sana.**

---

---

---

---